

Министерство образования и науки РФ  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт педагогики и психологии детства  
Кафедра педагогики и психологии детства

**Методическая работа в дошкольной образовательной организации  
как условие повышения мотивации профессиональной деятельности  
педагогов**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой Е. В. Коротаева

\_\_\_\_\_  
дата

\_\_\_\_\_  
подпись

Исполнитель:  
Яшина Надежда Владимировна,  
обучающийся БУ-41zU группы

\_\_\_\_\_  
подпись

Научный руководитель:  
Емельянова Марина Николаевна,  
кандидат пед. наук, доцент

\_\_\_\_\_  
подпись

Екатеринбург      2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1. Сущность мотивации трудовой деятельности и теории мотивации .....	7
1.2. Факторы, способствующие и препятствующие мотивации труда в дошкольной образовательной организации .....	27
1.3. Организация методической работы в дошкольной образовательной организации, способствующая повышению мотивации труда педагогов.....	33
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ МОТИВАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	40
2.1. Изучение мотивации профессиональной деятельности педагогов МБДОУ ПГО «Детский сад №40 общеразвивающего вида» на начальном этапе исследования.....	40
2.2. Повышение мотивации профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации в рамках методической работы.....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	72
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	76
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	82

## **ВВЕДЕНИЕ**

Причиной возникновения особого подхода к профессиональной компетенции педагогических кадров стало введение Федерального государственного образовательного стандарта и стандарта педагога. Период перехода на новые стандарты требует от педагогов внутренней готовности к реализации основных идей вводимых норм. И тогда получается, то насколько будет обеспечено качество предоставляемых образовательных услуг в полной мере зависит именно от педагогического коллектива.

В любом образовательном учреждении эффективный менеджмент невозможен без понимания потребностей и мотивов человека, а также правильного использования стимулов к труду. Руководитель современного дошкольного образовательного учреждения в рамках решения проблемы организации труда других людей должен анализировать вопросы мотивации для достижения поставленной цели. Этот вопрос имеет очень большое значение еще и потому, что детский сад по своей сущности имеет специфику в управлении.

Общеизвестно, что работа в детском саду характеризуется малой привлекательностью и престижем. Этому могут служить следующие причины: невысокий уровень заработной платы, низкий статус работников из-за отношения к детским садам как необязательной ступени в системе единого образовательного пространства. По этим же причинам и финансирование оставляет желать лучшего.

Действующая система оплаты труда педагогов неэффективна. Важность воспитательной работы она учитывает лишь в малой доле. Кроме того, такая система оплаты труда не способствует притоку молодых профессиональных кадров в систему образования. И даже введение новой системы оплаты труда скорее всего не решит проблему дефицита кадров.

Вместе с этим, частой причиной трудоустройства в детский сад является мотив надёжности, привлекающий работников: стабильная зарплата

два раза в месяц, сокращённый рабочий день, ежегодный удлинённый отпуск, соцпакет и возможность устройства ребёнка в детский сад.

Коллектив любого дошкольного образовательного учреждения, как правило, чисто женский, обладающий своими особенностями и законами развития. При этом, дошкольные работники, как никто другой, очень ответственные, люди творческие, изобретательные и талантливые. Они готовы к реализации намеченных идей и планов.

Установившийся на сегодняшний день в системе образования режим развития, доказывает, насколько важно отношение каждого члена коллектива, а педагогов особенно, к своим обязанностям: их понимание значимости своего участия в достижении общей цели, стремление повышения профессионального мастерства, готовность к самореализации и совершенствованию рефлексивных способностей. Отсюда следует, что педагоги – гарант развития учреждения.

Деятельность сотрудников дошкольной образовательной организации можно стимулировать через создание условий, применение форм и методов взаимодействия, которые будут способствовать развитию у каждого из них заинтересованного отношения к труду и стремление к выполнению своей миссии.

Основу повышения профессиональной компетентности педагога составляет сочетание целого ряда мотивов. Большой интерес, с практической точки зрения, представляет собой выделение в педагогической профессиональной деятельности отдельных мотивов, изучение их сочетаемости и взаимовлияние. Анализируя работы, посвященные проблеме профессиональной мотивации (А. В. Бакурадзе [2], Е. П. Ильина [20], И. Э. Мадеевой [31], Д. А. Чалых [49], В. А. Шахового [51] и др.), можно сделать вывод, что отношение личности к основным целям жизни и средствам их достижения определенным образом устанавливает не просто группа мотивов, и даже не ведущие мотивы, а «баланс интересов» в сфере профессиональной, семейно-бытовой и досуговой деятельности.

Проявление за последнее время таких негативных тенденций, как старение педагогического состава, отток молодых педагогов в другие структуры, разрыв преемственности поколений и т.д. обусловили актуальность данной темы.

Для повышения профессиональной компетентности педагогов необходим не только высокий уровень знаний, наличие способности наблюдать процессы, анализировать их, интерпретировать результаты, но и особый мотивационный настрой. Приоритетность прикладных исследований подтверждают обострившиеся противоречия в практике профессионального роста педагогов, обусловленные высокими профессиональными требованиями к личности педагога и недостаточной готовностью к повышению профессиональной компетентности профессионально самоопределившейся личности.

**Цель данной работы:** подобрать формы организации методической работы в дошкольной образовательной организации с учетом факторов, способствующих повышению мотивации профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации.

**Объект исследования:** процесс мотивации профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации.

**Предмет исследования:** организация методической работы в дошкольной образовательной организации, направленная на повышение мотивации профессиональной деятельности педагогов.

**Задачи:**

1. Изучить и проанализировать психолого-педагогическую литературу по мотивации труда и профессиональной деятельности педагогов с целью выявления факторов и показателей мотивации у педагогов дошкольной образовательной организации.

2. Ознакомиться с методиками, позволяющими оценить уровень мотивации профессиональной деятельности педагога дошкольной образовательной организации.

3. Изучить начальный уровень мотивации воспитателей с помощью методик и провести анализ результатов.

4. Подобрать формы организации методической работы в дошкольной образовательной организации, которая будет способствовать повышению мотивации профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации.

**Теоретическую основу исследования** составили: исследования о теоретических основах процесса мотивации В. А. Шахового [51], С. А. Шапиро [50], Е. П. Ильина [20], А. Маслоу [32] и др.; а также работы и исследования мотивации профессиональной деятельности педагогов А. В. Бакурадзе [2], Д. А. Чалых [49], Н. В. Кузовлевой [26] и др.

**Практическая значимость исследования** заключается в том, что результаты работы могут быть внедрены в практику управления дошкольной образовательной организацией, использованы при составлении перспективных планов методической работы, подготовке консультаций и семинаров для методистов и старших воспитателей.

**База исследования:** Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение Полевского городского округа «Детский сад №40 общеразвивающего вида» (МБДОУ ПГО №40). В исследовании приняло участие 13 педагогов.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Сущность мотивации трудовой деятельности и теории мотивации**

В качестве решающего фактора результативности деятельности человека выступает мотивация. Заинтересованность человека в решении той или иной задачи зависит от той мотивации, которая побуждает его к действию. Только соответствующие мотивации позволяют вдохновить людей на решение сложных и сверхсложных задач. Рассматривая мотивацию необходимо уделять особое внимание тем факторам, которые не только заставляют человека действовать, но и усиливают его действия. Потребности, интересы, мотивы и стимулы являются такими факторами [50].

Потребности человека возникают и находятся внутри него. Для разных людей они достаточно общие, но, в то же время, у каждого человека проявляются определенно индивидуально. Поскольку потребности нельзя измерить или наблюдать, то судить о них можно лишь по поведению людей. Различают первичные и вторичные потребности. Первичные касаются физиологической природы человека: потребность в еде, воде, одежде, жилище и т.п. Вторичные имеют психологическую природу. Они вырабатываются в ходе познания и приобретения жизненного опыта. Например, потребность в материальном благополучии, уважении, успехе и т.д. Чтобы избавиться от потребности можно ее удовлетворить, подавить или не реагировать на них. Возникновение потребности человек может, как осознавать, так и неосознавать. При этом человек осознает не все потребности и осознанно их устраняет. Большинство потребностей, изменяя форму своего конкретного проявления, могут периодически возникать вновь. Степень их настойчивости и влияния на человека также изменчива. Процесс

удовлетворения вторичных потребностей более сложен, чем удовлетворение физиологических потребностей. Удовлетворение вторичных потребностей требует «вознаграждения». Выделяют такие «вознаграждения»: «внешнее» (повышение заработной платы, получение премии, получение высокой должности и т.д.) и «внутреннее» (удовлетворение от полученного продукта или результата проделанной работы, ощущение принадлежности к определенному коллективу, ощущение значимости своего труда и т.д.) [21].

Следующий фактор мотивации – интерес. Это актуализированная потребность, удовлетворение которой требует активности индивида в силу ограниченности благ. На базе интересов формируются мотивы. Интерес всегда осознан и предметен в отличие от потребностей, которые первоначально сознательно могут и не быть связаны с объектом. Сила его действия зависит от эмоциональной привлекательности и осознанной значимости. Важно то, что, человек может сделать интерес средством достижения своих целей, проявив его к какому-либо предмету. Именно через интерес потребности приобретают сознательную, смыслообразующую силу. Так, возникает мотивационный процесс в результате полного понимания сущности потребности и способов ее удовлетворения. Он принимает не только ясную и определенную направленность, но и положительную эмоциональную окраску.

Определенные действия человека вызывает мотив. Он находится «внутри» человека и имеет «персональный» характер. Мотив зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. К действию побуждает человека мотив. Он же определяет, что надо сделать и как будет это сделано. Мотивы человек способен осознавать. Поэтому человек может воздействовать на свои мотивы: приглушить их действие, устранить их из своей мотивационной совокупности. Поведение человека обычно определяет не один мотив, а их совокупность. В свою очередь,



совокупность мотивов предполагает их определенное отношение друг к другу по степени их воздействия на поведение человека [50].

Стимул в отношении мотивации является сильным побудительным моментом. Это внутренний или внешний фактор, вызывающий реакцию и действие. Стимулы – это своеобразные «рычаги» воздействия или носители «раздражения», вследствие которых вызывается действие определенных мотивов. Стимулами могут быть и отдельные предметы, и действия других людей, и обещания, и носители обязательств и возможностей, и предоставляемые возможности и многое другое. В общем, это то, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или, что он желал бы получить в результате определенных действий [7]. По мнению Л. С. Выготского, мотив – это реакция на стимул. А стимулы как бы вызывают к жизни союзников (установки), вводят их в бой и сражаются за общее двигательное поле, вооруженные мотивами. Если быть точнее, то реакцией на стимул является не сам мотив, а процесс его формирования – мотивацию. Тогда, мотив – осознанное внутреннее побуждение, а стимулы – это набор ценностей (благ), выступающих как объект устремлений [21].

Таким образом, потребности, интересы, мотивы и стимулы являются побудительными силами. В отношении трудовой деятельности процесс формирования этих внутренних побудительных сил связывают с понятием мотивация трудового поведения. Мотивация трудового поведения – это процесс стимулирования, и как следствие, порождение мотивов к трудовой деятельности.

Сущность процесса мотивации трудовой деятельности описывается через следующие функции [51]:

- Объяснительно - обосновывающую, т.е. поведение субъекта аргументировано и целесообразно.
- Регулятивную, одни действия блокируются и разрешаются другие.

- Коммуникативную, выражается в объяснении прогнозирующего общения в сфере труда.
- Социализации, происходящей путем осознания своей социальной роли в микро и макросреде трудового коллектива.
- Корректирующую, работа механизма по уточнению старых и формированию новых норм, идеалов, ценностных ориентаций.

Процесс мотивации может быть представлен в виде шести стадий: возникновение потребностей; поиск путей устранения потребностей; определение направления действия; осуществление действия; предварительная оценка полученных результатов; удовлетворение потребностей [51].

Первая стадия. Потребность проявляется в виде ощущения, что человеку чего-то не хватает. Человек чувствует эту потребность в конкретное время и пытается ее устранить.

Вторая стадия. Чтоб устранить потребность, то нужно искать пути ее устранения. Потребность можно удовлетворить, подавить или не замечать. Это отражается в поиске путей обеспечения потребности.

Третья стадия. Для этой стадии характерно появление у человека следующих вопросов:

- что я должен сделать, чтобы устранить потребность?
- что нужно сделать, чтобы получить желаемое?
- в какой мере можно добиться того, что желаю?
- насколько результат действия может устранить потребность?

Четвертая стадия. Здесь человек прилагает усилия для осуществления действий. Последние, в результате, должны предоставлять ему возможность получения чего-либо, что позволит устранить потребность. На этой стадии может происходить корректировка потребностей, так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию.

Пятая стадия. Определяется то, насколько выполнение действия привело к желаемому результату. От этого будет зависеть, сохранится, ослабится или усилится мотивация к действию.

Шестая стадия. Степень снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также ослабление мотивации к деятельности или ее усиление после устранения потребности обуславливают, прекращает ли человек деятельность до возникновения новой потребности, либо осуществляет действия по дальнейшему устранению потребности.

В процессе мотивации трудовой деятельности формируются и функционируют мотивы труда.

Мотив труда – это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его потребностями и интересами, удовлетворение которых возможно посредством получения благ с наименьшими моральными и материальными издержками. При этом благо является жизненной необходимостью. Такое определение предлагает А. Я. Кибанов [21].

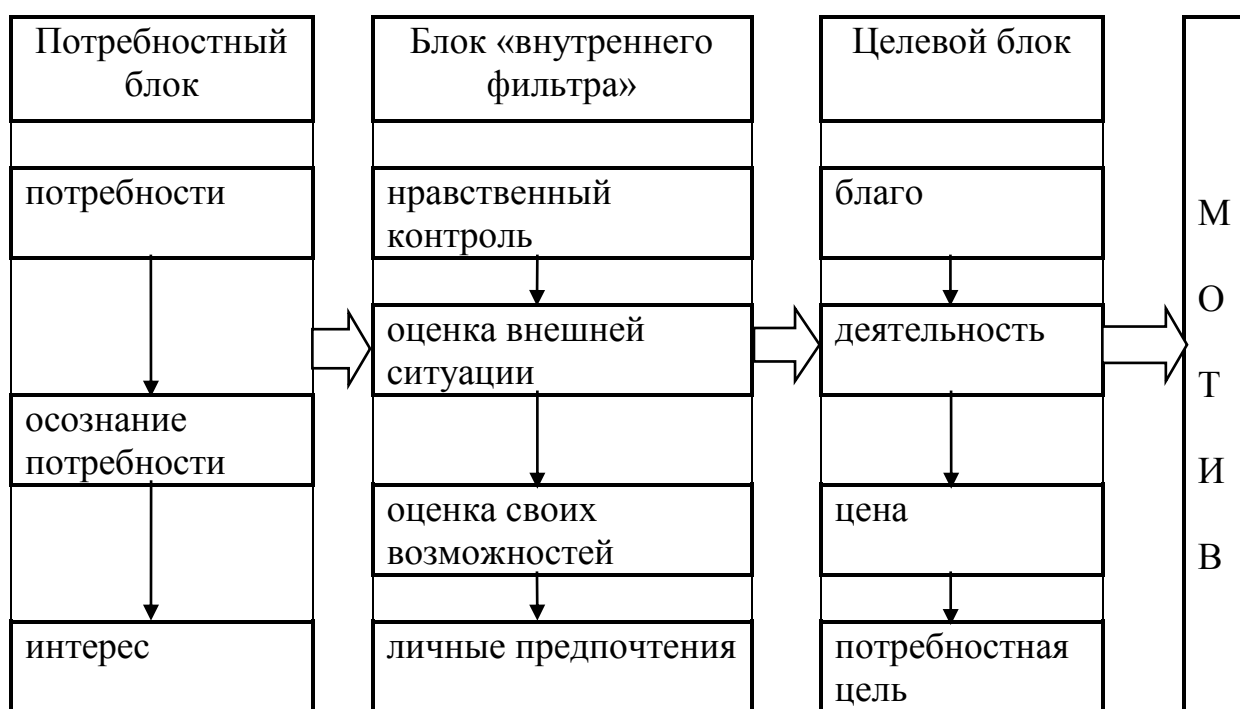


Рис. 1. Формирование мотива

Структура процесса формирования мотива у А. Я. Кибанова представлена в виде трех блоков: потребностный блок, блок «внутреннего фильтра» и целевой блок. Процесс формирования мотива представлен в виде схемы (см. Рис. 1).

Потребностный блок включает следующие компоненты: потребность – необходимое условие жизнедеятельности индивида (нужда человека в чем-либо для своего нормального функционирования), т.е. объективно заданная связь среды и индивида; осознание потребности – только тогда потребности становятся внутренним побудителем и регулятором, когда осознаются работником (в этом заключается особенность потребностей в процессе мотивации трудового поведения); интерес – переход потребности в конкретную форму – форму интереса к тем или иным объектам, предметам и видам деятельности;

Блок «внутреннего фильтра» состоит из: нравственного контроля; оценки внешней ситуации; оценки своих возможностей (знаний, умений, деловых качеств); личных предпочтений (склонности, уровни притязаний).

Целевой блок содержит следующие компоненты:

- благо – любой компонент среды, способный удовлетворять потребность индивида. Между благом и потребностью не существует жесткой привязки: одни и те же потребности могут удовлетворяться различными благами; одно и то же благо способно удовлетворять разные потребности. Смена предпочтительных благ для удовлетворения потребностей – есть развитие потребностей. Уровень социального и экономического благополучия общества обуславливает разнообразие благ. Этим же обусловлена степень развития потребностей, которые, в свою очередь, активизируя деятельность индивидов, стимулируют повышение уровня благополучия общества;

- деятельность выступает связующим звеном между потребностью и благом, как способ присвоения благ;

– цена – издержки, связанные с присвоением блага. Это совокупность экономических, физиологических, психологических, нравственных и других издержек;

– цель – образ предмета, который может удовлетворить потребность; представление процесса удовлетворения потребности [21].

Часть всей совокупности мотивов человека составляют мотивы трудовой деятельности. Имеющийся в распоряжении общества (или субъекта управления) необходимый набор благ, соответствующих социально обусловленным потребностям человека способствует формированию мотивов трудовой деятельности. Чтобы приобрести эти блага, нужны трудовые усилия работников. Только трудовая деятельность, в сравнении с другими видами деятельности, дает возможность работнику получить эти блага с меньшими моральными издержками и материальными затратами. В процессе формирования мотивов труда большое значение имеет оценка вероятности достижения целей. Мотив труда может и не сформироваться, если получение блага не требует особых усилий, либо его очень трудно получить. Это может сложиться в такой ситуации, когда критерием в распределительных отношениях служат стаж работы, статусные различия, принадлежность к определенной социальной группе, то формируются мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени или звания, закрепления за рабочим местом и т.д. Такие мотивы не обязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности [50].

Мотивы труда различаются: по потребностям, которые могут быть удовлетворены только лишь трудовой деятельностью; по благам, которые потребуются для удовлетворения потребностей; по цене, которую придется заплатить за получение необходимых благ. Общее для всех этих мотивов: удовлетворение потребности всегда связано с трудовой деятельностью. Трудовая мотивация включает несколько основных мотивов труда, которые составляют мотивационное ядро. Это группа ведущих мотивов,

определяющих поведение работника. Ядро имеет определенную структуру, которая в зависимости от конкретной трудовой ситуации может меняться.

Условия для формирования мотива труда в работе А. Я. Кибанова представлены так [21]:



Рис. 2. Условия формирования мотива труда

В. А. Шаховой выделяет несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему: мотивы общественной полезности труда; мотивы получения материальных благ; мотивы содержательности труда; статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности

трудовой деятельности; мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы [51].

Кроме этого, мотивы труда могут быть биологическими и социальными. Физиологические потребности формируют биологические мотивы. Например, для утоления голода, человек выращивает овощи. В этой ситуации первичным выступает биологический мотив.

Социальные мотивы труда: коллективизм (потребность быть в коллективе); личное самоутверждение (самовыражение), характерно для молодых и работников зрелого возраста; мотив самостоятельности (иметь свое дело взамен стабильности и высоких зарплат); противоположный предыдущему мотив надежности (стабильности); мотив приобретения нового (знаний, вещей), лежит в основе маркетинга, присутствует у производителей новых товаров и услуг; мотив состязательности – основа организации соревнования на предприятии, генетически присущ каждому человеку; мотив справедливости, проходит через всю историю цивилизации, несоблюдение справедливости ведет к демотивации.

Очень непросто выявить какие мотивы являются ведущими в процессе мотивации конкретного человека под влиянием определенных условий.

Далее рассмотрим несколько теорий мотивации.

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Чтобы его понять, необходимо знать, как и благодаря чему возникают те или иные мотивы, а также, в каких условиях они могут быть приведены в действие. В этом отношении нет однозначного мнения, поскольку существует достаточно большое количество различных теорий мотивации. Они делятся на две категории: содержательные (внутриличностные) и процессуальные (поведенческие). Основанием содержательных теорий мотивации является изучение и объяснение внутренних мотивов или побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать определенным образом. Среди содержательных теорий мотивации большое распространение получили теории, которые объясняют поведение человека по его потребностям, – это

теория «иерархии потребностей» А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория приобретенных потребностей Д. Мак Келланда, теория К. Алдерфера и др. [51].

Первая из рассматриваемых теорий называется «иерархией потребностей» Маслоу. Изучение потребностей человека определяют ее сущность. Как утверждал А. Маслоу, поведение человека зависит от того, какой из основных пяти видов потребностей является ведущим на данный момент [32]. Это означает, что в одно и то же время у каждого человека имеются все пять видов потребностей. Личные приоритеты человека определяют силу каждого из них. Иерархия потребностей выстраивается в зависимости от этих приоритетов. При этом последовательность пяти основных потребностей в этой иерархии всегда идет в определенном порядке.



Рис. 3. Пирамида потребностей А. Маслоу [32]

Физиологические потребности, являются необходимыми для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д. В отношении мотивации труда имеются ввиду нормальные условия труда, заработная плата, позволяющая на приемлемом уровне удовлетворять физиологические потребности.

Потребности второй группы отражают желание сохранить уже имеющиеся достижения и положение, а также желание защитить себя от опасности, угроз, вреда, травм, потерь и лишения. Это потребности в



безопасности и уверенности в будущем, защита от физических или психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем.

Потребность в принадлежности и причастности – это необходимость в социальном окружении, в общении с людьми и принадлежности к коллективу. Иначе говоря – это социальные потребности. Человеку важно, чтобы в глазах других людей его организация представлялась как привлекательное и достойное место работы, поскольку он часто отождествляет себя с организацией, в которой работает. Поэтому люди стремятся занять определенное место в организации, подчеркнуть это положение определенными символами статуса.

Потребность в уважении может проявляться в двух формах: самоуважении (удовлетворенности самим собой) и в потребности уважения других людей. Достижение целей и получение определенного уровня компетентности тесно связано с самоуважением. Проявление второй формы потребности в уважении заключается в признании и получении статуса внутри группы или коллектива.

Потребность самовыражения – потребность в реализации собственного потенциала и собственного роста.

Первые две группы потребностей относятся к первичным, последние три – вторичные [49].

В иерархическом построении заключается смысл того, что для человека приоритетны потребности более низких уровней, а это сказывается на его мотивации. Иначе говоря, более определяющим в поведении человека является удовлетворение первичных потребностей, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, потребности более высоких уровней становятся стимулирующим фактором. При этом важно заметить, что чувства полного удовлетворения своих потребностей человек не испытывает никогда. Ему хочется все больше достатка, более высокого положения, большего признания и уважения и т.п. Для того, чтобы происходило

движение по иерархии потребностей, не обязательно полностью удовлетворить потребности первого порядка, а лишь удовлетворить их достаточно.

Тогда получается, что процесс мотивации человека через удовлетворение потребностей бесконечен.

Теория мотивации А. Маслоу имеет свои недостатки, а именно, она не учитывает некоторые факторы. Во-первых, не всегда стимулирует деятельность человека доминирование одной из потребностей. Изначально стимулировать деятельность может потребность более высокого уровня. Поэтому, необязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей, начал влиять на поведение человека. Отсюда следует, что иерархические уровни не являются дискретными ступенями. Например, люди обычно начинают искать место работы в некотором коллективе задолго до того, как будут обеспечены их потребности в безопасности или полностью удовлетворены их физиологические потребности. Второй неучитываемый теорией фактор – возможность влияния индивидуальных предпочтений людей на их приоритеты. Т.е., для одного важность имеет достаток, а для другого человека – дружба [51].

Двухфакторная (мотивационно-гигиеническая) теория Ф. Герцберга [2]. Возникновение данной теории связано с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Теория мотивации Фредерика Герцберга появилась во второй половине 50-х годов XX века. Двухфакторная модель, созданная Фредериком Герцбергом, показывает факторы в отношении удовлетворенности работой:

– гигиенические факторы (факторы, удерживающие на работе) – величина заработной платы, политика администрации в компании, условия труда, межличностные отношения с подчинёнными, коллегами, начальниками;

– мотиваторы или удовлетворители (факторы, мотивирующие к работе). К ним относятся: возможности для карьерного роста, достижения, признание заслуг, ответственность.

Гигиенические факторы совпадают с такими физиологическими потребностями, как потребности в безопасности и уверенности в будущем. Гигиенические факторы связаны со средой, в которой выполняется работа, с самовыражением личности, ее внутренними потребностями. Отсутствие или недостаток гигиенических факторов приводит к неудовлетворённости человека своей работой. Но, сами по себе эти факторы, удовлетворения не вызывают и не способны мотивировать человека к нужным действиям, даже если они представлены в достаточном объёме.

Вторая группа факторов – мотиваторы или удовлетворители - связана с характером и сущностью самой работы. Эта группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек при условии, что он имеет цель и считает возможным ее достижение, может мотивированно работать. Интересно то, что наличие таких факторов приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду. Отсутствие же или неадекватность факторов мотивации второй группы не приводит к неудовлетворенности работой.

Теория мотивации Герцберга получила широкое применение, хотя к ней существовали и критические замечания. Во-первых, мотивация по теории Герцберга во многом зависит от сложившейся ситуации, а значит, носит вероятный характер. Факторы могут быть мотиваторами, в одной ситуации, в другой ситуации могут ни оказать на человека никакого влияния. Во-вторых, теория не учитывает то, что один и тот же фактор может вызывать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. В-третьих, теория не учитывает влияния многих предметных величин на ситуацию [51].

Теория приобретенных потребностей Д. Мак Клеелланда [2]. Дэвид Мак Клеелланд в своей теории мотивации делает акцент на потребности высшего

уровня, которые возникают под влиянием жизненного опыта и обстоятельств, а также обучения. Автор утверждает, что структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, стремлению к признанию.

В данной теории успех рассматривается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности. Успех проявляется в готовности участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. В желании воздействовать на других людей выражается потребность во власти. Здесь речь идет не только о чистолюбии. Стремление к власти должно демонстрировать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях. И, наконец, стремление к признанию - способность человека быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение, а, кроме того и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Если рассматривать потребность власти и потребность в успехе в рамках иерархической структуры Маслоу, то они встраиваются между потребностями в уважении и самовыражении.

Потребность в признании проявляется в стремлении человека к привязанности, любви, дружеским отношениям с окружающими. Мотивация на основании этой потребности соответствует мотивации социальной потребности теории А. Маслоу [2].

Третья теория, на которую хотелось бы обратить внимание – Теория СВР К. Алдерфера. Автор объединяет потребности человека в три группы.

1. Потребности существования («С») – физиологические и потребности в безопасности.
2. Потребности взаимосвязей («В»), включающие в себя стремление получить признание, одобрение других людей, поддержку.
3. Потребность роста («Р»), побуждающая человека к реализации своих способностей, к самоутверждению, самовыражению и т.п.

Движение между потребностями может происходить в обе стороны: вниз (при удовлетворении потребности высшего уровня) и вверх (при удовлетворении потребности нижнего уровня). При этом неудовлетворенная потребность более высокого уровня усиливает действие потребности более низкого уровня. Тогда человек переключается на удовлетворение этих потребностей. Алдерфер называет фрустрацией движение с более высокого уровня на более низкий, т.е. разочарованием, крушением надежды на удовлетворение [51].

Данная теория также имеет свои недостатки. Ее применение возможно в достаточно субъективных обстоятельствах, поскольку на практике люди скорее стремятся к удовлетворению высшей потребности. Так, при неудовлетворении одной высшей потребности, человек не опускается на более низкий уровень для удовлетворения более низкой потребности, а переключается на другую высшую потребность.

Анализ потребностей и их влиянии на мотивы, побуждающие человека к деятельности составляют основу содержательных теорий мотивации рассмотренных выше. Следующая ступень в изучении мотивации предполагала изучение процесса мотивации и методов мотивирования людей с целью достижения желаемых результатов. В дальнейшем внимание уделялось тому, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и какой вид поведения он выбирает. При этом существование потребностей не отрицалось. Мотивационный процесс, в работе Д. А. Чалых, включает в себя следующие основные элементы: определение задач и возможного вознаграждения, сравнение их с потребностями и мотивами, выработка определенного поведения, осуществление действий и получение результата [49].

Так появились процессуальные теории мотивации, ориентированные на мотивационный процесс. Основой процессуальных теорий мотивации, в первую очередь, является поведение людей с учетом их восприятия и познания. На сегодняшний день насчитывается около пятидесяти

процессуальных теорий. Но к практике управления трудовой мотивацией относятся следующие: теория предпочтения и ожидания В. Врума, комплексная модель мотивации Портера – Лоулера, теория справедливости С. Адамса, теория «Х» и «Y» Д. Макгрегора.

Мотивация – это процесс управления выбором. Большинство современных процессуальных теорий мотивации дают такое определение. Впервые эту формулировку предложил Виктор Врум. Согласно его теории ожиданий человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению и приобретению желаемого. Т.е. результат, ожидаемый вследствие определенного поведения – это основной фактор, определяющий человеческое поведение. В данной теории выделяется три важные взаимосвязи; затраты труда (З) – результаты (Р); результаты (Р) – вознаграждение (В) и валентность (ценность этого вознаграждения) [49].

Первая взаимосвязь: затраты труда и результаты – есть соотношение между затратами и получаемыми результатами. В теории Врума это объясняется следующим образом: мотивация ослабевает, если нет прямой зависимости между затраченными усилиями и получаемыми результатами.

Вторая взаимосвязь: результаты и вознаграждения – заключается в ожидании определенного поощрения или вознаграждения в ответ на достигнутые результаты труда. В этой связке, как и в предыдущей, отсутствие прямой зависимости будет вести к ослабеванию мотивации.

Третье ожидание: валентность – предполагает степень относительного удовлетворения или неудовлетворения. Она возникает вследствие определенного вознаграждения. Здесь мотивация будет зависеть от ценности вознаграждения. Вознаграждения могут быть внешними и внутренними.

К внешним вознаграждениям относятся: заработная плата, благоприятные рабочие условия, продвижение по службе, похвала, дополнительные льготы, положение в организации и за ее пределами, разнообразие в деятельности, перевод на другую работу, свободное время, а также социальные виды наказания, потеря в зарплате. Внутренние

вознаграждения: самоуважение, чувство познания нового, чувство достижения, чувство выполнения чего-то нужного, чувство внесения важного вклада в работу, усталость.

Модель мотивации, разработанная В. Врумом в его теории ожидания и предпочтения, в работе В. А. Шахового выражена следующим образом:

$$\text{МОТИВАЦИЯ} = (З - Р) \times (Р - В) \times \text{валентность} [51].$$

Формулу следует читать так: слишком маленькие значения любого из перечисленных выше трех компонентов повлекут ослабление мотивации.

Следующая процессуальная теория – теория справедливости (равенства) Стейси Адамса. Автор теории утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем сравнивают его с вознаграждением других людей, которые выполняют аналогичную работу. Если результат сравнения – несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у первого возникает психологическое напряжение.

Человек будет стремиться уменьшать интенсивность труда до тех пор, пока он не будет считать, что получает справедливое вознаграждение, по сравнению с другими людьми, выполняющими такую же работу. В этом заключается основное практическое значение этой теории.

Существует комплексная процессуальная теория мотивации Портера – Лоулера, которая включает и элементы теории ожиданий и элементы теории справедливости. Американскими учеными Л. Портером и Э. Лоуэром разработана комплексная модель мотивации. Модель включает пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Между переменными устанавливаются следующие взаимосвязи [51]:

– достигнутые результаты труда зависят от приложенных человеком усилий, его характерных особенностей и способностей, а также от осознания им своей роли;

– уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно может повлечь за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Кроме этого, в теории Портера – Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. посредством вознаграждения, полученного за достигнутые результаты, сотрудник удовлетворяет свои потребности.

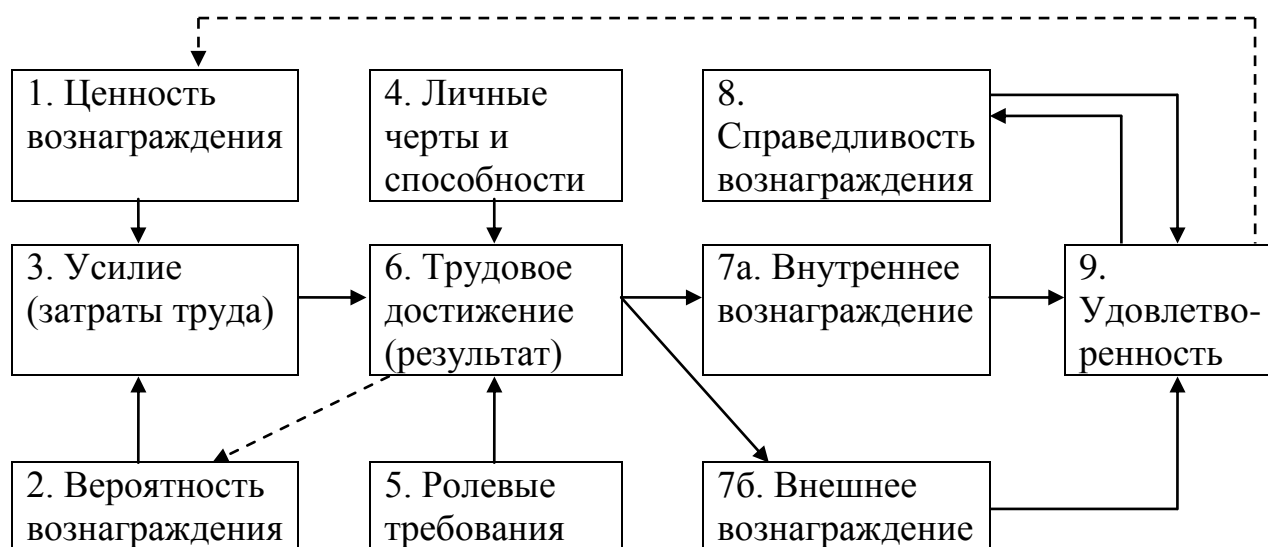


Рис. 4. Модель Портера – Лоулера [51]

Проанализировав более подробно элементы модели, можно лучше понять механизм мотивации. От ценности вознаграждения зависит уровень затрачиваемых человеком усилий. Еще зависит от того, насколько сам человек верит в эту связь. Достижение необходимого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие как получение премии, похвала руководителя, продвижение по службе. Теория рассматривает возможные связи между результатами труда и вознаграждением (внешним и справедливым). В первом случае



результативность труда определенного сотрудника и выдаваемое ему вознаграждение зависят от возможностей, которые определяет руководитель для конкретного сотрудника и всей организации в целом. Во втором случае, также как и в теории справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение выступает в качестве измерителя того, насколько ценно вознаграждение для конкретного работника. Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Эта оценка будет влиять на восприятие и отношение сотрудника к ситуациям, которые будут возникать в организации в дальнейшем процессе работы, дает работа В. А. Шахового [51].

Результативный труд ведет к удовлетворению – это один из наиболее важных выводов теории Портера – Лоулера. По мнению авторов теории, к удовлетворению ведет чувство выполненной работы и способствует повышению результативности труда. Модель Портера – Лоулера показывает, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта теория демонстрирует насколько важно объединить в рамках единой, взаимосвязанной системы мотивации труда такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, восприятие и удовлетворение.

В разработанной авторами комплексной модели мотивации, вознаграждение, при условии, что оно оценивается как справедливое, положительно влияет на уровень результативности и на удовлетворенность работника. Далее, уровень удовлетворенности является выводом из системы вознаграждений с учетом их справедливости. Уровень удовлетворенности в будущем снова станет определять ожидания работника и его результативность. В данной модели, результативность представлена не как однолинейный процесс, а как целостная структура, которая взаимосвязывает ряд поведенческих факторов и фактор вознаграждения. Таким образом,

основной вывод устанавливает, что высокая результативность труда является причиной удовлетворенности, а не ее следствием [50].

Процессуальная Теория «Х» и «У» Д. Мак Грегора описывает типы и поведение руководителей организаций. В качестве поведенческой характеристики автор выделяет степень контроля над подчиненными. Крайними полюсами этой характеристики являются автократичное (теория «Х») и демократичное (теория «У») руководство. Автор указал направление, в котором может конструктивно развиваться стиль управления. Необходимо создавать условия, позволяющие работнику прилагая усилия для достижения целей организации, одновременно добиваться своих личных целей. Управление типа «У» значительно эффективнее, особенно, если будет достигнут достаточный уровень доверия между руководством и рабочими.

В процессуальных теориях мотивации, как и в содержательных теориях мотивации, мотивирующая роль отводится потребностям. Сам процесс мотивации рассматривается с точки зрения тех обстоятельств, которые направляют усилия человека на достижение различных целей. Содержательные и процессуальные теории мотивации не являются взаимоисключающими, хотя и расходятся по ряду вопросов [51].

Рассмотренные теории мотивации, служат основой для выработки мотивационных моделей. Эти модели – есть совокупность подходов и практических мер, построенных на определенных предположениях и взглядах. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л. С. Выготский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов [28]. Выготский в своей теории утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития: высший и низший. Эти уровни определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Значит, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно. Например, если в определенный

момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Вывод Л. С. Выготского заключается в том, что высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью. Эта теория более прогрессивна, чем любая другая. Есть у теории недостаток: она не учитывает высшие проблемные потребности человека. Если рассматривать человеческую деятельность системно, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Получается, что и потребности должны быть реализованы соответственно на каждом из указанных уровней одновременно. По теории Выготского можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно. Управляются они поведением человека на всех уровнях его организации. Таким образом, существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование [28].

## **1.2. Факторы, способствующие и препятствующие мотивации труда в дошкольной образовательной организации**

Процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе называется мотивация трудовой деятельности. Он осуществляется в результате реализации целей работников, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников [51]. В определении В. А. Шахового и С. А. Шапиро четко прослеживается то, что первоосновой трудовой мотивации являются потребности человека. Мотивация и ее процесс, в рассмотренных ранее теориях мотивации, также рассматривается через потребности.

Трудовая мотивация складывается из трудовых мотивов, которые, в свою очередь, формируются под влиянием стимула из потребностей.

Для того чтобы в процессе трудовой деятельности человеку удовлетворить свои потребности, нужны необходимые условия. Они будут способствовать не только удовлетворению потребностей человека, но и повышать его заинтересованность в приложении еще больших усилий для достижения личных целей, согласованных с целями организации. Задача руководителя организации заключается не только в умении определять потребности сотрудников, но и в создании условий, позволяющих удовлетворять эти потребности. При этом необходимо учитывать и тот факт, что по мере удовлетворения своей потребности, мотивация к трудовой деятельности не должна ослабевать, ее необходимо поддерживать и повышать. Следовательно, руководителю должны быть известны и понятны факторы, которые могут влиять на мотивацию, как в сторону ее повышения, так и в сторону ослабления [29].

Слово «фактор» (лат. factor – делающий, производящий) в свободной энциклопедии трактуется как движущая сила совершающегося процесса или одного из его необходимых условий [7].

В зависимости от потребностей и мотивов все факторы трудовой мотивации можно разделить на четыре группы:

- Экономические. Эта группа факторов, способствующих удовлетворению различного рода материальных потребностей, без которых человек не может выжить физически;
- Социальные. Факторы удовлетворения социальных потребностей: самовыражения, признания, одобрения, участия;
- Организационные. Группа факторов удовлетворения потребностей в содержании работы;
- Психологические. Это факторы удовлетворения личностных и эстетических потребностей, причем индивидуальных, присущих конкретному человеку [51].

Мотивирующие факторы имеют отношение к конкретной трудовой деятельности, к конкретному контингенту работников. Поэтому нельзя сравнивать процесс мотивации, например, работников производственной и образовательной сферы. В данной работе мной будет рассмотрена дошкольная образовательная организация, имеющая свою специфическую трудовую деятельность и определенный контингент сотрудников.

В дошкольной образовательной организации работают в основном женщины. Отсюда следует особенность существования и развития коллектива. Дошкольные работники обладают особенными характеристиками, а именно, как никто другой, они очень ответственные, талантливые, изобретательные и творческие люди, готовые, в своём большинстве, к реализации намеченных идей и планов. Именно психологические особенности педагогического коллектива дошкольной организации могут существенно влиять на уровень мотивации. В женском педагогическом коллективе большое значение имеет эмоциональный отклик на все происходящее.

К первой группе факторов, оказывающих влияние на уровень мотивации в дошкольной организации можно отнести: уровень оплаты труда и материальное стимулирование, премиальные выплаты, социальные льготы, надбавки за категорию.

Очевидно, что для удовлетворения физиологических потребностей, у человека появляется необходимость в заработной плате. Плачевное состояние системы оплаты труда педагогов в недавнем прошлом, на сегодняшний день сменяется новой системой, предполагающей стимулирующие выплаты по определенным критериям, предусмотренным в эффективном контракте. На практике это привлекает молодых специалистов с высшим образованием в сферу дошкольного образования, но несколько осложняет задачи в работе для педагогов, работающих в дошкольном учреждении много лет. В педагогических коллективах пока существует некоторое недопонимание из-за различия в оплате труда. Здесь имеет место

теория мотивации справедливости С. Адамса. Не каждый педагог понимает, что новая система оплаты труда по эффективному контракту учитывает индивидуально приложенные к работе усилия конкретного педагога, уровень образования, наличие категории. Поэтому, думаю, что новая система оплаты труда пока является для некоторых сотрудников фактором повышающим мотивацию, это в основном молодые специалисты, а для «стажистов» является демотивирующим фактором, т.к. требует новых подходов, к которым педагоги в возрасте не готовы.

Негативное влияние на мотивацию в данной группе факторов могут оказывать лишение стимулирующих выплат, в качестве дисциплинарного наказания, применение штрафов за незначительные нарушения и т.п.

Материальная заинтересованность – основной стимул трудовой активности, но срабатывает не всегда. Иногда важнее иметь больше свободного времени, более комфортные условия труда, менее напряженный труд. Удовлетворенность работников заработной платой зависит не столько от ее размера, а сколько от справедливости в оплате труда.

Ко второй группе можно отнести следующие факторы: организационная культура, психологический климат, организация системы коммуникаций, уровень квалификации, возможность профессионального роста, участие в проектах.

Организационная культура и климат, который складывается в организации, оказывают непосредственное влияние на трудовую мотивацию персонала. Организационная культура может быть сильным катализатором, а в ситуации неудач – большим тормозом в деле реализации стратегических планов руководства. Организационная культура представлена системой отношений, ценностями, нормами и правилами поведения, языком требованиями к внешнему виду и одежде, традициями, церемониями [35]. Например, на практике в успешном и очень сплоченном коллективе, работающем уже продолжительное время, фактор высокой организационной культуры является мотивирующим, но, может сложиться такая ситуация, что

этот коллектив не готов принимать новых сотрудников. И тогда новый специалист просто не сможет найти свое место в таком коллективе и показать свой потенциал, т.к. он не будет чувствовать поддержку и уважение. В таком случае высокая организационная культура может уже выступать как демотивирующий фактор.

В третью группу можно отнести: условия труда, режим рабочего времени, организация управления, включенность коллектива в управление организацией, система информирования, возможность обучения и повышения квалификации, методическая поддержка и консультирование.

Большой отпечаток на мотивационный процесс Условия труда и временная занятость, поскольку они определяют «цену» затраченных работником усилий и время для достижения намеченных целей. Условия труда в дошкольных организациях, как правило, благоприятны. Правда на практике существует такая позиция руководителей, которая «свешивает» проблемы по ремонту и благоустройству, по улучшению условий труда на педагогов. Тут благоприятные условия труда сменяются на условия, в которых работают маляры и штукатуры. Конечно же, в таком случае возникает мотивационное разочарование. Но наряду с условиями труда, важное значение имеет и созданная материально - техническая база. Часто на практике требования санитарных норм и правил, ФГОС не могут быть исполнены по причине отсутствия необходимых условий. Например, заболоченные участки на территориях дошкольных организаций, отсутствие условий для просушивания детской одежды, отсутствие отдельных спальных комнат (в зданиях старой постройки), отсутствие компьютеров и т.д. Все это может выступать демотивирующим фактором.

Еще один немаловажный фактор в этой группе – информированность. Чем лучше сотрудники осведомлены о происходящих делах в организации, тем более уверенно они работают. Кстати информация о финансировании организации для создания материально - технических условий может ослаблять демотивирующее влияние вышеописанного фактора, т.к.

коллектив будет видеть принимаемые меры для решения данной проблемы со стороны администрации и иметь для себя объяснения по данному вопросу. Здесь руководителю нужно четко знать какую информацию можно предоставлять сотрудникам, т.к. рассказ о снижении фонда оплаты труда едва ли вызовет положительную реакцию и повысит мотивацию.

Последняя группа факторов обусловлена индивидуальными характеристиками человека: трудовые ценности и установки, ведущие потребности. У каждого человека есть свои внутренние предпочтения и стимулы к трудовой деятельности. Проявление внимания со стороны руководителя к индивидуальности каждого сотрудника будет благоприятно отражаться на мотивационном процессе.

Особое значение имеет и такой фактор мотивации, как удовлетворенность трудом. Удовлетворенность является в каком-то отношении собирательным и интегративным фактором. Удовлетворенность трудом является результатом восприятия самими работниками того, насколько хорошо их работа обеспечивает удовлетворение важных с их точки зрения потребностей, описывает в своей работе Т. О. Соломанидина [43]. В Азбуке социального педагога-психолога М. Ю. Кондратьев дает такое определение удовлетворенности трудом: «Удовлетворенность трудом – это эмоционально окрашенное оценочное представление субъекта деятельности о результате своей трудовой активности, о самом процессе работы и внешних условиях, в которых она осуществляется» [24].

Удовлетворенность может быть представлена на следующих уровнях: эмоциональном (как удовольствие от работы), поведенческом (как включенность работника в трудовую деятельность), рациональном (как степень соответствия параметров производственной среды ожиданиям и притязаниям работника).

Все перечисленные выше факторы могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на трудовую мотивацию. Это обусловлено индивидуальными характеристиками человека, особенностями



трудовой деятельности, а также сложившимися обстоятельствами. Для достижения высоких результатов в работе организации руководителю необходимо уметь воздействовать на мотивационный механизм через мотивационные факторы. При этом важно находить грань, за которой изменение того или иного фактора может повлечь негативное влияние.

Следует помнить, что достигнутый в организации уровень трудовой мотивации не означает окончание работы в этом направлении. Мотивация людей очень быстро меняется, поэтому необходимо постоянно поддерживать интерес ко всем мотивационным факторам. Неизбежно ослабление трудовой мотивации персонала, как только внимание руководителя и администрации к мотивации будет ослабевать.

### **1.3. Организация методической работы в дошкольной образовательной организации, способствующая повышению мотивации труда педагогов**

Одним из важнейших аспектов управления в дошкольной образовательной организации следует считать методическую работу. Ее следует рассматривать как деятельность, направленную на обеспечение качества образовательного процесса в дошкольных образовательных организациях. Методическая работа может способствовать развитию качеств личности педагога, необходимых ему для успешного самообразования и творческой самореализации. Но для этого она должна быть построена в логике компетентностного и персонифицированного подходов. Кроме того, грамотная организация методической работы может благоприятно влиять на профессиональную мотивацию педагогического персонала.

Методическая работа может иметь три направленности:

1. По отношению к воспитательно-образовательному процессу.

В этом направлении предусматривается ознакомление и проработку нормативно-правовых документов, внедрение достижений науки и передовой

практики. Здесь же планомерно расписывается система повышения квалификации педагогов (самообразование, саморазвитие и все формы методической работы).

2. По отношению к конкретному педагогу, как субъекту трудовой деятельности с его индивидуальными характеристиками.

Главной задачей этого направления является формирование личностной, авторской, эффективной системы педагогической деятельности воспитателя. Методическая работа нацелена на расширение, обновление знаний педагога, развитие творческой деятельности, удовлетворение потребностей и постановку личных целей. Структура компонентов работы в данном направлении может выглядеть следующим образом [29]:



Рис. 5. Личностно-ориентированная система методической работы

3. По отношению к педагогическому коллективу детского сада.

Целью методической работы становится формирование дружного коллектива единомышленников с особыми традициями и личностными ориентирами; контроль и анализ учебно-воспитательного процесса; выявление, изучение и обобщение, распространение значимого передового опыта [9].

Исследования многих современных авторов посвящены изучению актуальных вопросов организации методической работы в детском саду: Л. Н. Атмаховой [1], К. Ю. Белой [4], Н. А. Виноградовой [9], Л. М. Волобуевой [10], Л. И. Фалюшиной [46] и других. Сущность понятия «методическая работа» рассматривается многими теоретиками и практиками дошкольного образования. В определении А. И. Васильевой, методическая работа в дошкольном учреждении – комплексный и творческий процесс, в котором осуществляется практическое обучение воспитателей методам и приёмам

работы с детьми [6]. По мнению Л. М. Волобуевой, методическая работа – это часть целостной системы непрерывного образования воспитателей. Она направлена на углубление, актуализацию знаний, умений и навыков педагогов в соответствии с достижениями науки и передовым опытом, способствующих повышению профессионального мастерства каждого педагога. Кроме того, она направлена на формирование коллектива единомышленников, развитие творческого потенциала всех педагогов, необходимого для качественной воспитательно-образовательной работы в дошкольной образовательной организации [9]. Л. И. Фалюшина рассматривает методическую работу как функцию управления качеством воспитательно-образовательной работы в педагогических системах. Функция заключается в двустороннем процессе обучения и учения её объекта, направленных на качественную педагогическую деятельность по разностороннему развитию детей [46]. К. Ю. Белая даёт следующее определение: методическая деятельность – целостная, основанная на достижениях науки и передового педагогического опыта система взаимосвязанных мер, направленных на повышение профессионального мастерства каждого педагога, развитие творческого потенциала коллектива, повышение качества и эффективности педагогического процесса [4].

Таким образом, все исследователи делают акцент на том, что методическая работа (деятельность) – это основной путь повышения мастерства и профессиональной компетентности педагогов [23].

Методическая работа в дошкольной образовательной организации представляет собой целостную, основанную на достижениях науки, передовом педагогическом опыте, конкретном анализе воспитательно-образовательного процесса систему взаимосвязанных мер, действий и мероприятий. Система имеет следующие направления работы: всестороннее повышение квалификации и профессионального мастерства каждого педагога, развитие творческого потенциала педагогического коллектива, совершенствование воспитательно - образовательного процесса, достижение

оптимального уровня образования и развития воспитанников. Постоянное повышение уровня профессионального мастерства педагога и педагогического коллектива является целью методической работы в дошкольной образовательной организации. Первостепенная задача методической работы заключается в оказании реальной помощи педагогам в развитии их мастерства как сплава профессиональных знаний, умений и навыков, в развитии необходимых для современного педагога свойств и качеств личности.

Таким образом, методическую работу вполне правомерно рассматривать как важный фактор управления современной дошкольной образовательной организацией, поскольку она существенно влияет на качество и эффективность обучения и воспитания, на конечные результаты работы дошкольного учреждения, приводит Е. Н. Зубкова в своей статье [18].

Основное содержание методической работы может быть представлено комплексом следующих направлений:

1. Общекультурная подготовка педагогов: повышение речевой культуры педагогов, компетенций в области искусства и т. д.;
2. Социально-психологическая подготовка педагогов: формирование коммуникативных компетенций, педагогической рефлексии, эмпатии и пр.;
3. Дидактическая подготовка педагогов: обучение воспитателей и специалистов ведущим дидактическим концепциям развивающего обучения, личностно-ориентированного и другие;
4. Повышение компетентности педагогов в области культуры здоровья и безопасности жизнедеятельности, а также физического воспитания детей;
5. Воспитательная подготовка педагогов;
6. Технологическая подготовка: формирование практических компетенций в организации разных видов детской деятельности и взаимодействия с родителями;

7. Техническая подготовка педагогов: формирование практических компетенций в разных видах детской деятельности;

8. Этическая и правовая подготовка педагогов, в первую очередь, в области соблюдения и защиты прав детей дошкольного возраста;

9. Управленческая подготовка педагогов (необходима, т.к. воспитатель управляет коллективом группы детей и их родителей, тем самым занимает очень важное место в управленческой иерархии детского сада).

Организация и построение методической работы отвечает главным принципам: системному и ситуационному. Например, разовые консультации или тренинг, подготовленные старшим воспитателем без учёта действительных интересов педагогов, не помогут решить абсолютно никаких серьёзных психолого-педагогических задач. Перед планированием содержания методической работы, старший воспитатель должен изучить мотивационно - ценностную составляющую каждого педагога, уровень его профессиональной компетентности. Это позволит выбрать технологии методической поддержки индивидуального образовательного маршрута каждого воспитателя и специалиста, указывается в работе З. А. Климентьевой [23].

Кроме этого, развитие целостной системы методической работы в детском саду должно соответствовать ряду важнейших принципиальных требований, а именно:

- она должна отвечать принципу научности, чтобы вся система повышения квалификации педагогов соответствовала современным научным достижениям в самых различных областях;

- она должна соответствовать принципу системности, т. е. выстраиваться планомерно;

- она должна быть связана с жизнью, т.е. реализация задач по преобразованию системы образования в детском саду происходит практически;

– требование принципа комплексности предусматривает единство и взаимосвязь всех направлений повышения квалификации;

- методическая работа должна проводиться не только системно, но и последовательно, непрерывно;

– методическая работа должна предусматривать единство теории и практики, другими словами, правильно использовать теорию для решения практических задач;

– творческая сущность методической работы в условиях динамического роста дошкольной жизни, постоянной смены обстановки, усложнения решаемых проблем требует умения оперативно и гибко и мобильно реагировать на нее изменения, перестраивать в случае необходимости систему методической работы;

– она должна носить коллективный характер, сочетая в себе общедошкольные, групповые и индивидуальные, формальные и неформальные, обязательные и добровольные формы и виды методической работы и самообразования педагогов;

– она должна быть направлена на создание благоприятных условий для эффективной методической работы, творческого поиска педагогов.

Таким образом, реализация в системе методической работы комплекса вышеперечисленных требований обеспечивает оптимальные результаты, которые являются показателями эффективности методической работы в управлении современной дошкольной образовательной организацией, делает вывод Е. Н. Зубкова [18].

Конечные результаты методической работы в дошкольной образовательной организации имеют следующие основные критерии оптимальности:

1. Критерий результативности; достигается, если результаты образования, воспитания и развития воспитанников повышаются до оптимального уровня (или приближаются к нему) за отведенное время без перегрузки;

2. Критерий рациональных затрат времени, экономичности методической работы; достигается там, где повышение мастерства педагогов с целью оптимизации обучения и воспитания проходит при разумных затратах времени и усилий педагогов на методическую работу и самообразование, во всяком случае без перегрузки педагогов этими видами деятельности. Наличие этого критерия стимулирует научный, оптимизационный подход к организации методической работы;

3. Критерий роста удовлетворенности педагогов своим трудом. Его можно считать достигнутым, если в коллективе наблюдается рост творческой активности педагогов, улучшение психологического микроклимата, наличие удовлетворенности педагогов процессом и результатами своего труда.

Становление высокоорганизованной, высокоэффективной системы педагогической деятельности должно явиться результатом методической работы в дошкольной образовательной организации, когда каждый педагог владеет умением осуществлять проблемный анализ и на основе его данных моделировать, планировать свою деятельность, получать намеченные результаты [23].

На современном этапе методическая работа в дошкольной образовательной организации приобрела особую значимость. Решение задач, стоящих перед учреждением зависит от образовательного уровня, квалификации, профессионализма педагогов. Развитие педагогического творчества сегодня является приоритетным направлением в методической работе. Развивать его – это значит стимулировать мотивацию педагога к труду, создавать психологический настрой на творчество, внедрять научную организацию труда в практику работы, помогать педагогу видеть собственные достижения, выявлять проблемы и находить пути их решения. Для успешного осуществления данной работы необходима целенаправленная диагностика педагогического потенциала коллектива и каждого его члена, определение элементов оказывающих влияние на реализацию этого потенциала [18].

## **ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО ПОВЫШЕНИЮ МОТИВАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Изучение мотивации профессиональной деятельности педагогов МБДОУ ПГО «Детский сад №40 общеразвивающего вида» на начальном этапе исследования**

Важными результирующими показателями работы в дошкольной образовательной организации являются эффективность и качество воспитательно-образовательного процесса. Кадровый состав и его вовлеченность в профессиональную деятельность играет ключевую роль в достижении высоких результатов и эффективности работы. При этом следует учитывать тот факт, что команда педагогов может состоять только из высококвалифицированных специалистов с педагогической категорией и опытом работы, а эффективность воспитательно-образовательного процесса может быть низкой. Следовательно, педагогический коллектив должен быть мотивирован на реализацию своих возможностей и приложение усилий в профессиональной деятельности. Мотивирование трудовой деятельности – это, во-первых, влияние на внутреннюю систему мотивации личности, а во-вторых, выстраивание общих целей работы, которые будут значимы как лично для работника, так и для организации.

Цели организации должны способствовать удовлетворению актуальных потребностей работника, тогда они будут значимыми для последнего. У различных людей одни и те же потребности могут проявляться по-разному. Это зависит от таких факторов, как статус работника в организации, личные особенности человека (пол, возраст, стаж работы, личностно-психологические особенности), характеристика его деятельности (условий труда, содержания, длительности) [2].



Человек как бы проецирует возможность реализации своих потребностей через определенную трудовую деятельность еще на стадии выбора профессии. Изначально ведущим мотивом может выступать денежный заработок. Педагог, как и любой человек, также стремится удовлетворить свои физиологические потребности. Затем проецируются потребности более высоких уровней: в признании, в уважении, в достижении результатов и т.д. Большинство людей, выбирающих профессию педагога, имеют мотивацию, которая в большей степени ориентирована на удовлетворение нематериальных потребностей: потребность в работе с детьми, привлекательность содержания педагогического труда, возможность для реализации творческих способностей, стремление к достижению профессиональных успехов и т.д.

Кроме того, результаты многочисленных исследований показывают, что потребности сотрудников не обязательно жестко следуют друг за другом в той последовательности, которую в свое время выявил А. Маслоу. Так, к примеру, удовлетворенная потребность в принадлежности вовсе не влечет за собой у ряда педагогов необходимость добиваться признания и самоутверждения, отмечает А. В. Бакурадзе [2]. На практике часто возникают и такие ситуации, когда при достижении высоких результатов в самовыражении и признании остаются неудовлетворенными жизненно важные потребности, например, отсутствие должного вознаграждения для удовлетворения физиологических потребностей.

Мотивация находит свое проявление в трудовом поведении. Т.е., в трудовом поведении и направленности трудовых усилий будет выражаться стремление добиться какой-либо цели. А значит, это будет выражаться и в эффективности профессиональной деятельности в целом. Для оценки успешности и эффективности работы педагогического коллектива дошкольной образовательной организации можно руководствоваться следующими основными критериями:

1. Обученность и соответствующее возрасту развитие воспитанников: объем и глубина знаний, предполагаемых общеобразовательной программой дошкольного учреждения.
2. Уровень моральной зрелости детей: сформированность основных социально-полезных качеств.
3. Профессиональный рост педагогов: обучение на курсах повышения квалификации, участие в научных проектах и т.п.
4. Умение коллектива своевременно мобилизовать свои ресурсы, находить лучшие решения проблем при минимальных затратах времени и усилий, слаженно действовать.
5. Личностное самосовершенствование: самообразование, общая культура и образованность, кругозор, степень самоактуализации педагогов, стиль общения с окружающими, характерологические и другие личностные качества [5].

Высокий уровень показателей первого критерия эффективности может свидетельствовать о наличии у педагогов таких факторов мотивации: удовлетворение от самого процесса работы и его содержания, а также от результата; стремление показать свои возможности и способности, стремление к состязательности по результатам достижений своих воспитанников.

Второй критерий эффективности может выражать следующие мотивирующие факторы: удовольствие от общения с детьми, осознание социальной значимости педагогического труда.

Педагоги, стремящиеся к профессиональному росту ориентированы на стремление к продвижению по службе, к получению материального вознаграждения, к улучшению своих профессиональных возможностей, к достижению профессиональных успехов.

В слаженной работе всего педагогического коллектива, его мобильности и оперативности могут проявляться такие мотивирующие факторы: желание хороших отношений и профессионального

взаимопонимания среди коллег, стремление избежать критики со стороны руководителя и коллег, стремление иметь уважение среди коллег, а также поддержку от администрации. Здесь также могут присутствовать: удовлетворение от принадлежности к коллективу и профессии, стремление вывести свой коллектив на ведущие позиции, стремление проявить себя.

Последний критерий предполагает наличие стремления к наиболее полной реализации своих творческих и индивидуальных способностей, возможность самостоятельности в профессиональной деятельности, возможность самоутверждения.

Мотивация персонала дошкольной образовательной организации – важнейший показатель результативности и эффективности его работы. Это вся совокупность свойств, которые влияют на трудовую деятельность человека. В таком качестве мотивация составляет основу трудового потенциала каждого работника. Мотивировать – значит опосредованно воздействовать на поведение таким образом, чтобы дела и поступки соответствовали запланированным требованиям учреждения, способствовали развитию самого педагога. Руководитель, как работодатель, в первую очередь заинтересован в высоком уровне профессионализма своих педагогов и полной реализации их потенциала. Каждая организация имеет свою систему мотивации труда персонала. Одна из главных задач руководителя-управленца – выстроить так систему мотивации, чтобы она отвечала целям организации, помогала добиваться эффективного управления и высоких результатов труда.

С этой целью он должен совершенствовать все управленческие механизмы, способные оказывать влияние на мотивацию. Для выстраивания системы мотивации необходимо знать имеющийся у педагогов начальный уровень мотивации. Но для того чтобы оценить мотивированы или нет сотрудники к профессиональной деятельности, необязательно отслеживать эффективность работы педагогического коллектива, да это и может занять очень много времени. Ведь особенность педагогического труда в том, что

результаты невозможно увидеть и получить сразу. Или же оценка может быть ошибочной. Наиболее оптимальным является оценка уровня мотивации педагогов еще на начальной стадии работы. Это позволит своевременно вносить те или иные коррективы в планы работы организации и в управленческие решения.

В своей работе для определения мотивации воспитателей я использовала методику К. Замфир в модификации А. Реана «Мотивация профессиональной деятельности». Данная методика может применяться для диагностики мотивации профессиональной деятельности, в том числе мотивации профессионально-педагогической деятельности. В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации. Внешняя мотивация (экстринсивная) – мотивация, не связанная с содержанием определённой деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

Внутренняя мотивация (интринсивная) – мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности [38].

Внешние мотивы авторы методики дифференцируют на внешние положительные и внешние отрицательные. Основу внешней положительной мотивации составляют положительные стимулы. Положительная мотивация – это стремление добиться успеха в своей деятельности. Например, «Если я выполню педагогический проект, меня будут уважать коллеги». Отрицательная мотивация основана на отрицательных стимулах. Все то, что связано с применением неодобрения, осуждения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном но и в психологическом смысле слова относится к отрицательной мотивации. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Обычно к возникновению отрицательных чувств и эмоций приводит боязнь наказания. Следствием этого является нежелание трудиться в данной области деятельности. Пример отрицательной мотивации: «Если я не пойду на курсы повышения квалификацией, мне не добавят зарплату». Несомненно, более эффективны и

более желательны со всех точек зрения внешние положительные мотивы, чем внешние отрицательные мотивы.

**Инструкция.** Прочитайте нижеперечисленные мотивы профессиональной деятельности. Дайте оценку их значимости для Вас по пятибалльной шкале [38].

Таблица 1

Лист ответов

Мотив	В очень незначительной мере	В незначительной мере	В не большой, но и не малой мере	В большой мере	В очень большой мере
1. Денежный заработок					
2. Стремление к продвижению по службе					
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других					
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы					
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					

Обработка результатов:

Подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) в соответствии со следующими ключами:

$$BM = (\text{оценка пункта 6} + \text{оценка пункта 7})/2$$

$$BPM = (\text{оценка п.1} + \text{оценка п.2} + \text{оценка п.5})/3$$

$$BOM = (\text{оценка п. 3} + \text{оценка п. 4})/2$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

Интерпретация данных.

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности. Мотивационный комплекс представляет собой тип соотношения между собой трех видов мотивации: BM, BPM и BOM.

К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетания:  $BM > BPM > BOM$  и  $BM = BPM > BOM$ .

Наихудшим мотивационным комплексом является тип  $BOM > BPM > BM$ .

Между этими комплексами заключены промежуточные с точки зрения их эффективности иные мотивационные комплексы.

При интерпретации следует учитывать не только тип мотивационного комплекса, но и то, насколько сильно один тип мотивации превосходит другой по степени выраженности.

По данным исследований, удовлетворенность от избранной профессией тем выше, чем оптимальнее мотивационный комплекс. Т.е, высокий вес внутренней и внешней положительной мотивации и низкий – внешней отрицательной.

Чем оптимальнее мотивационный комплекс, чем более активность мотивирована самим содержанием деятельности, стремлением достичь в ней определенных позитивных результатов, тем ниже эмоциональная нестабильность. И наоборот, уровень эмоциональной нестабильности тем выше, чем деятельность более обусловлена мотивами порицания, избегания, желанием «не попасть впросак». При высокой эмоциональной нестабильности эти мотивы начинают превалировать над мотивами,

связанными с ценностью самой деятельности, а также над внешней положительной мотивацией, дает работа А. А. Реана [38].

Данная экспериментальная работа проводилась на базе МБДОУ ПГО «Детский сад №40 общеразвивающего вида». После реорганизации учреждения в 2014 году в оперативное управление учреждения было введено второе здание новой постройки. В новом здании был принят на работу коллектив педагогов с различной квалификацией и стажем работы. Для достижения высоких результатов работы в воспитательно-образовательном процессе возникла необходимость в создании мотивационной системы управления.

Проведение исследования позволит выявить основные ведущие мотивирующие факторы у педагогических работников. Результаты исследования могут быть использованы в планировании дальнейшей управленческой работы учреждения.

Таблица 2

Характеристика педагогического коллектива  
образовательного учреждения

п/п	Ф.И.О.	Должность	Образование, год окончания	Категория	Пед. стаж (лет)
1	Любовь П.	старший воспитатель	Средне-специальное педагогическое дошкольное	1	31
2	Юлия А.	музыкальный руководитель	Высшее педагогическое	б/к	9
3	Татьяна В.	воспитатель	Высшее педагогическое	б/к	10
4	Ольга Н.	воспитатель	Средне-специальное педагогическое	соотв. заним. долж.	31
5	Ольга А.	воспитатель	Средне-специальное педагогическое дошкольное	1	27
6	Вера Г.	воспитатель	Высшее педагогическое	б/к	33
7	Дарья Б.	воспитатель	Высшее педагогическое	1	8
8	Валентина В.	воспитатель	Средне-специальное педагогическое дошкольное	соотв. заним. долж.	35

Продолжение таблицы 2

9	Елена В.	воспитатель	Высшее педагогическое	соотв. заним. долж.	7
10	Анна О.	воспитатель	Средне-специальное педагогическое	1	5
11	Гузель У.	воспитатель	Высшее педагогическое	б/к	4
12	Елизавета В.	воспитатель	Средне-специальное педагогическое дошкольное	б/к	1
13	Ольга С.	воспитатель	Высшее педагогическое	б/к	1
14	Ольга В.	воспитатель	Средне-специальное педагогическое дошкольное	б/к	1

Графически данные характеристики представлены на рисунках 6, 7, 8.

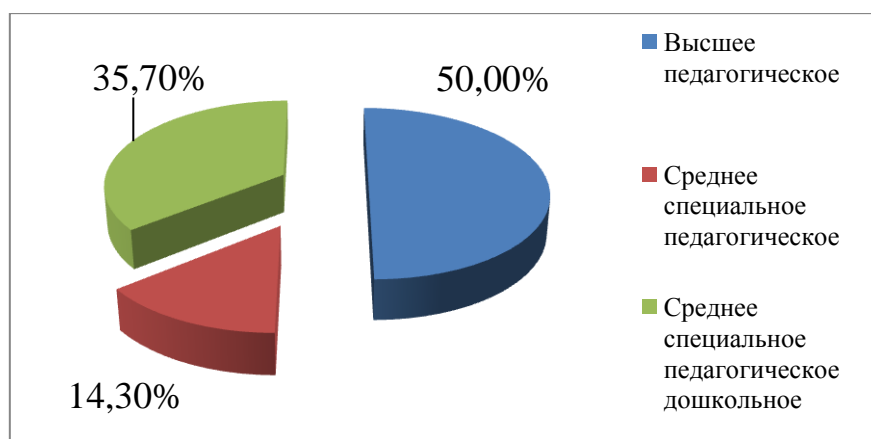


Рис. 6. Соотношение уровня образования воспитателей

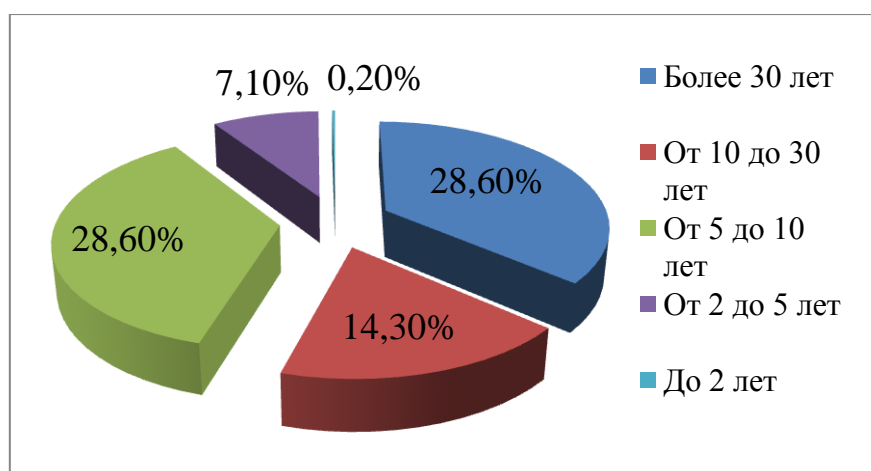


Рис. 7. Распределение данных в отношении педагогического стажа работы воспитателей



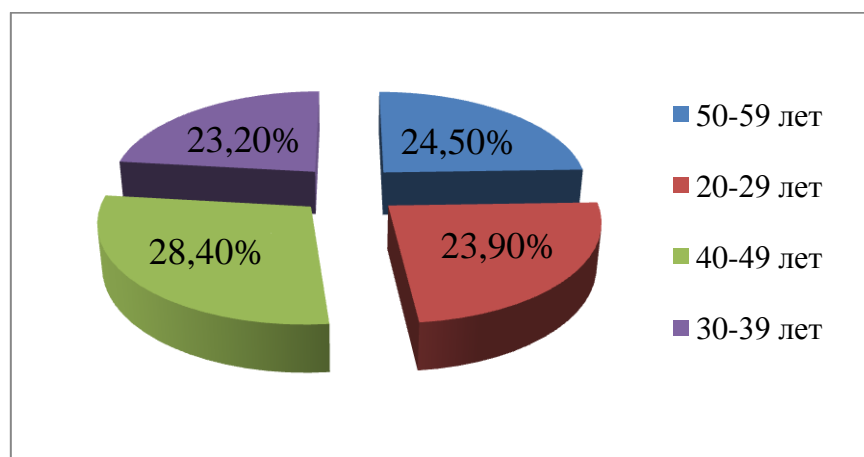


Рис. 8. Распределение данных по отношению к возрасту педагогов

В исследовании приняли участие 13 человек.

Таблица 3

Результаты начальной диагностики мотивации профессиональной деятельности педагогов по методике К.Замфир в модификации А.Реана

Ф.И.О. педагога	Показатели мотивации							Ведущий тип мотиваци и
	Денежный заработок	Стремление к продвижению по службе	Стремление избежать критики со стороны руководителя и коллег	Стремление избежать наказаний или неприятностей	Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	Удовлетворение от самого процесса и результата работы	Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	
Любовь П.	3	3	2	3	4	4	4	BM
Юлия А.	4	2	3	3	4	5	4	BM
Татьяна В.	3	3	3	4	3	5	4	BM
Ольга Н.	4	2	3	2	4	5	5	BM
Ольга А.	3	2	5	4	4	4	4	BOM
Вера Г.	3	2	4	5	5	5	4	BM=BOM
Дарья Б.	2	2	3	2	3	4	4	BM
Валентина В.	3	1	4	4	3	4	4	BM=BOM
Анна О.	3	4	4	5	4	5	4	BM=BOM
Гузель У.	3	3	4	4	3	5	5	BM
Елизавета В.	5	3	2	2	5	5	5	BM
Ольга С.	4	4	3	3	3	4	4	BM
Ольга В.	3	1	5	4	4	5	5	BM

Значение показателей:

- 1 – в очень незначительной мере;
- 2 – в незначительной мере;
- 3 – в небольшой, но и не малой мере;
- 4 – в большой мере;
- 5 – в очень большой мере.

Тип мотивации:

- ВМ – внутренняя мотивация;
- ВПМ – внешняя положительная мотивация;
- ВОМ – внешняя отрицательная мотивация.

Анализ результатов показал, что у большинства педагогов ведущим типом является внутренняя мотивация. Это указывает на то, что в своей деятельности сотрудники направлены на получение удовлетворения от самого содержания педагогической деятельности и реализацию своего потенциала именно в педагогической деятельности. При этом у пяти (38,5%) испытуемых складывается оптимальный мотивационный комплекс  $ВМ > ВПМ > ВОМ$ , который соответствует формуле, предложенной авторами методики. Один педагог имеет ведущий тип внешней отрицательной мотивации, что является самым неблагоприятным мотивационным комплексом.

Преобладание внешнего положительного типа мотивации не выявлено ни у одного сотрудника. У трех человек показатели внутренней мотивации равны показателям внешней отрицательной мотивации. Распределение типов мотивации среди педагогов показано на рисунке 9.

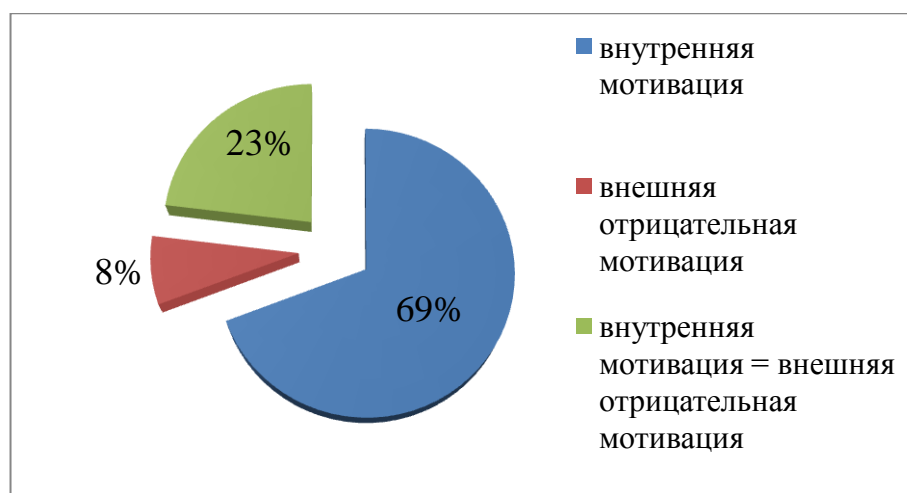


Рис. 9. Распределение типов мотивации среди педагогов

У четырех испытуемых, несмотря на преобладание внутренней мотивации, показатель внешней отрицательной мотивации выше показателя внешней положительной мотивации. Это говорит о том, что педагоги ориентированы на удовлетворение от содержания деятельности, но стремятся избегать порицания или неудач. Возможно, им не хватает поддержки и сопровождения в деятельности со стороны руководства или есть неуверенность в себе и своих способностях, либо отсутствуют четко поставленные задачи в работе для получения результата. Такой тип мотивации выявлен в большинстве у молодых педагогов и педагогов с небольшим стажем педагогической деятельности. Ниже представлено распределение типа мотивации в зависимости от стажа и возраста педагогов.

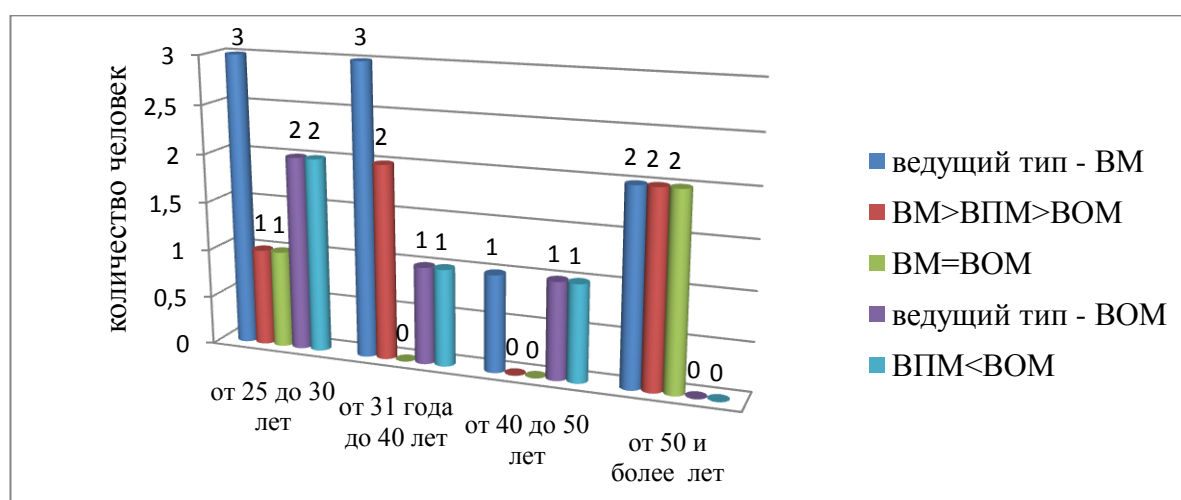


Рис. 10. Распределение типа мотивации по возрастам педагогов

На диаграмме видно, что среди испытуемых возраст не оказывает особое влияние на мотивацию педагогической деятельности. Ведущий тип внутренней мотивации имеют как молодые, так и педагоги старшего возраста. Кроме того, оптимальный комплекс мотиваций также распределяется среди нескольких возрастных групп.

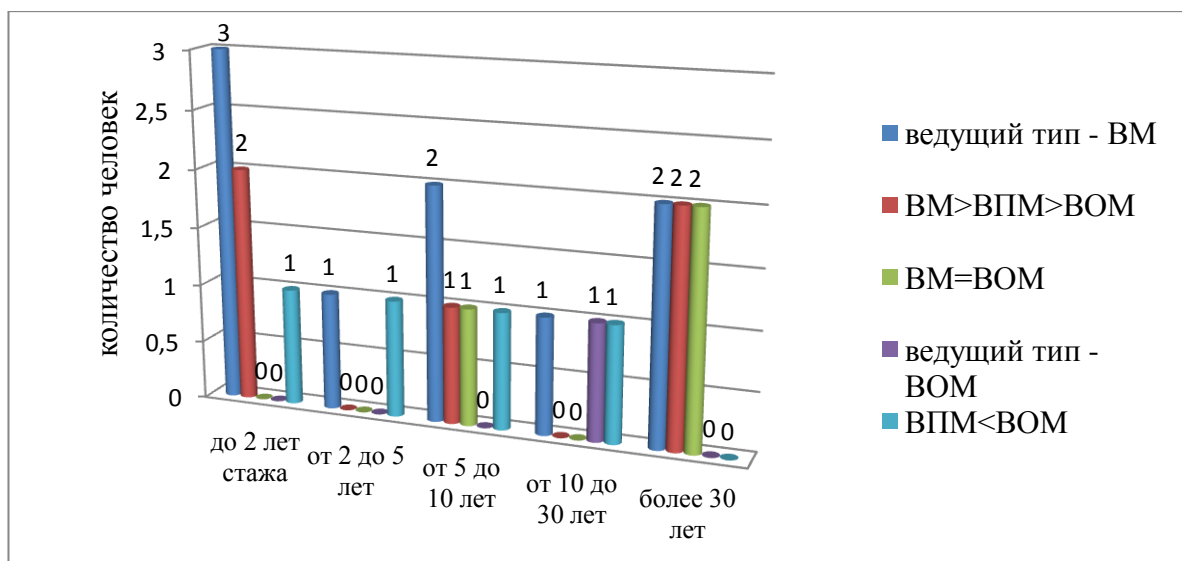


Рис 11. Распределение типа мотивации в зависимости от педагогического стажа

Наиболее оптимальные комбинации трудовой мотивации выявлены у педагогов с педагогическим стажем менее 2 лет и у так называемых «стажистов», с большим опытом работы в педагогической деятельности.

Молодые педагоги часто «зажигаются» в начале трудовой педагогической деятельности. Они предлагают много идей, подходят к решению поставленных задач более творчески. Здесь важно удерживать устойчивую мотивацию, чтобы не допустить быстрого выгорания и снижения интереса. В этом поможет хорошо организованная система методической работы, система материального и морального стимулирования в дошкольном учреждении.

Педагоги с большим стажем и опытом работы уже имеют достаточно умений в профессиональной деятельности и четко знают свои задачи. Но с

введением новых требований и стандартов у таких педагогов также могут возникать трудности. Поэтому методическое сопровождение в данном случае просто необходимо. Иначе плохой результат деятельности, неудачи или порицания со стороны руководства могут резко изменить мотивационный комплекс.

Проанализировав ведущие типы мотивации педагогов, необходимо еще и отдельно рассмотреть, какие конкретно мотивы предпочтительны в данном педагогическом коллективе. Данные представлены на рисунке 12.

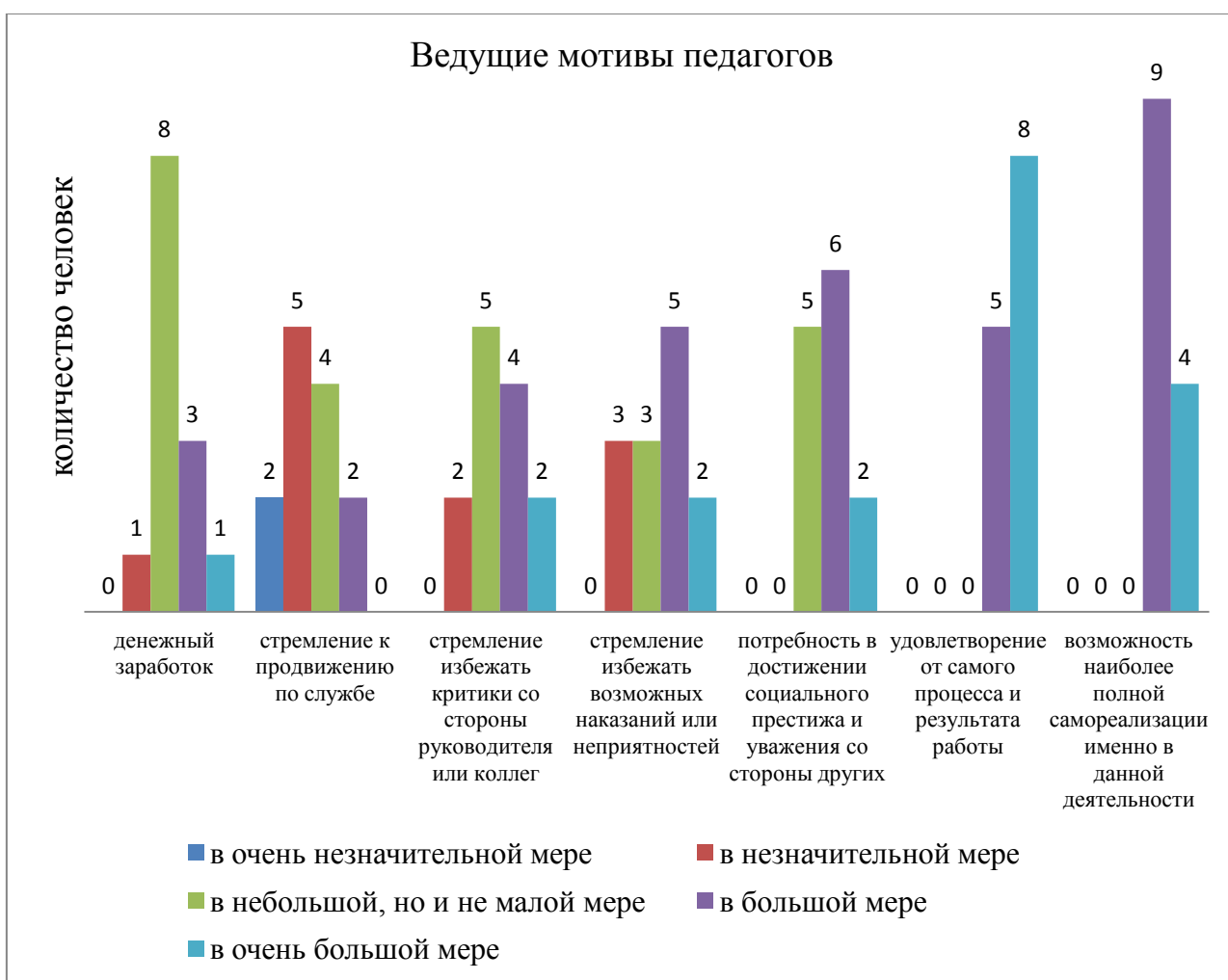


Рис. 12. Ведущие мотивы педагогов

На рисунке видно, что в данном педагогическом коллективе у девяти испытуемых, что составляет 69,2 % от общего количества испытуемых, на первом месте стоит мотив возможности полной самореализации в данном

виде деятельности. Следовательно, данный коллектив обладает достаточным потенциалом, который стремится реализовать, получив от работы удовлетворение. Такой мотив имеет 8 человек (61,5 %). Следует обратить внимание и на тот факт, что мотив денежного заработка также имеет свой вес как мотивационный фактор педагогических работников.

## **2.2. Повышение мотивации профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации в рамках методической работы**

Выше в данной работе были описаны возможности управления мотивацией персонала посредством методической работы в дошкольной образовательной организации. В значительной мере методическая работа может удовлетворить потребности педагогов, в отношении не только содержания профессиональной деятельности, но и материального стимулирования. Для этого необходима система мер, включающая эффективные методы и формы работы. В целях повышения и оптимизации комплекса мотивационных факторов у педагогического коллектива МБДОУ ПГО №40 рекомендовано планировать и выстраивать работу с учетом полученных результатов исследования.

Мотивационный комплекс трудовой деятельности очень неустойчив. На него оказывает влияние сразу несколько факторов. Поэтому изменение любого мотивационного фактора может существенно сказываться на всем комплексе мотивов, вызывающих активность человека в трудовой деятельности.

Поскольку педагоги в данном дошкольном образовательном учреждении ориентированы на саму деятельность, на ее содержание, методическая работа должна способствовать развитию профессионального мастерства и реализацию творческого потенциала педагогических сотрудников. В этом, собственно и заключается основная функция

методической деятельности. Поэтому в планы методической работы можно включать все традиционные формы работы.

Традиционно в детском саду используются групповые и фронтальные формы методической работы: консультации, семинары, семинары-практикумы, педагогические советы, коллективные просмотры педагогического процесса, мастер-классы, проблемные группы, школы передового опыта и др., а также индивидуальные формы методической работы: индивидуальные консультации и беседы, взаимные посещения, портфолио, самообразование и пр., дает работа З. А. Климентьевой [23].

Очень многообразны мнения ученых о формах методической работы. Так, Н. П. Лосев в коллективных формах работы рассматривает такие: методические объединения, семинары и практикумы, научно-практические конференции и педагогические чтения, работа над единой методической темой, творческие микрогруппы педагогов, школа передового опыта. Из индивидуальных форм он уделяет внимание индивидуальным консультациям, наставничеству, стажировке, работе над личной творческой темой, индивидуальному самообразованию [23].

У Л. М. Волобуевой выделены следующие групповые формы работы: консультации, педагогические совещания, коллективный просмотр педагогического процесса, семинары-практикумы; индивидуальные формы работы: индивидуальные консультации, беседа, взаимопосещения, наблюдение образовательного процесса в группах, передовой педагогический опыт, наставничество, самообразование [10].

Приведу описание некоторых традиционных групповых форм методической работы в дошкольных учреждениях.

Педагогические совещания являются элементом управленческой деятельности руководителя дошкольного образовательного учреждения. Это наиболее распространенная форма управления, позволяющая использовать коллективный разум, знания и опыт специалистов для решения сложных социальных проблем; оперативно доводить конкретные задачи до

непосредственных исполнителей; организовать обмен информацией и накопленным опытом между отдельными сотрудниками и структурными подразделениями образовательного учреждения, дает работа Н. А. Виноградовой [9]. В зависимости от поставленных целей, педагогические совещания могут быть информационными, разъяснительными, учебно-инструктивными, оперативными и проблемными.

Педагогический совет – одна из наиболее важных и демократических форм работы педагогического коллектива. Его работа направлена на обеспечение высокого качества образовательного процесса, на решение важнейших вопросов развития образовательной организации и повышение профессионального мастерства работников. Педагогический совет позволяет систематически совместно обсуждать текущее положение дел, обмениваться мнениями по дискуссионным вопросам и проблемам, а также вырабатывать пути совместного их разрешения. Он помогает каждому члену педагогического коллектива определиться в своей точке зрения относительно создавшейся педагогической ситуации, заявить о ней, обсудить ее с коллегами. Выстроенные на уровне общей договоренности в ходе педагогического совета, общая стратегия и тактика совместной деятельности, всеми должны выполняться, дает работа М. П. Нечаева, Г. А. Романовой [34].

Методический совет отличается от педагогического тем, что имеет функцию повышения научно-методического уровня педагогической деятельности каждого педагога. Наиболее опытные педагоги входят в состав методического совета.

Семинары и семинары - практикумы. Семинары – это групповые занятия, организованные по определенному плану под руководством опытных педагогов и специалистов. Целью семинаров стоит повышение теоретического уровня воспитателей по конкретному вопросу воспитательно-образовательной работы с детьми, описывает в работе Л. М. Волобуева [10]. Активное участие каждого педагога в работе семинара обеспечивается специальными заданиями, которые предлагаются им перед



занятиями. Результат семинара – выработка рекомендаций о возможностях использования в работе изученной темы или разработка плана по изучению конкретных вопросов данной темы.

Семинары - практикумы состоят из теоретической и практической частей. Результатом такого вида семинара всегда является какой-то материальный результат: выставка работ, наглядные материалы и рекомендации по их использованию, апробация разработанных проектов и т.д.

Консультации – характеризуются монологической формой преподнесения новой для воспитателей информации. Виды консультаций: групповые, подгрупповые и индивидуальные. В современной практике для закрепления материала, изложенного во время консультации, применяют нестандартные формы проведения консультаций, например, консультации - парадоксы, консультации – диалоги или консультации с запланированными ошибками.

Коллективный просмотр педагогического процесса используется для ознакомления и обучения воспитателей конкретным, наиболее эффективным формам, методам организации педагогического процесса через показ [10]. По окончании проведения просмотра организуется его обсуждение. Педагог, чья деятельность просматривалась, рассказывает о целях и задачах, методах и приемах, которые использовались в ходе демонстрации. Затем другие педагоги задают вопросы.

Для повышения эффективности методической работы и установления обратной связи в современной педагогической практике используют так называемые интерактивные формы. В основе интерактивных технологий лежит явление интеракции (от англ. Interaction – взаимодействие, воздействие друг на друга). При их реализации возможно максимально конструктивно организовать межличностное познавательное общение и взаимодействие всех его субъектов. Интерактивные формы и методы повышают мотивацию и вовлеченность участников в решение обсуждаемых

проблем. Это в свою очередь дает эмоциональный толчок к последующей поисковой активности участников, побуждает их к конкретным действиям. Интерактивные технологии формируют способность мыслить неординарно, по-своему видеть проблемную ситуацию, выходы из нее. Педагоги учатся: обосновывать свои позиции, свои жизненные ценности; уметь выслушивать иную точку зрения, уметь сотрудничать, вступать в партнерское общение, проявляя при этом необходимый такт, толерантность по отношению к своим оппонентам, доброжелательность к участникам процесса совместного нахождения путей взаимопонимания, поиска истины, указывается в работе М. П. Нечаева, Г. А. Романовой [34].

Применение интерактивных технологий в методической работе будет оказывать благоприятное влияние на внешнюю положительную мотивацию педагогов, а также снизит уровень внешней отрицательной мотивации. Интерактивные формы и методы будут способствовать сплочению педагогического коллектива, имеющего высокие профессиональные компетенции, а самое главное, ориентированному на достижение единых целей и результатов в работе. При этом каждый педагог будет чувствовать поддержку своих коллег и руководителей, будет активно вовлекаться в деятельность, не боясь порицаний и наказаний.

К интерактивным формам и методам могут быть отнесены следующие: методы с использованием компьютерной техники, эвристическая беседа, дискуссии, презентации, метод «круглого стола», «мозговой штурм», метод «деловой игры», коллективные решения творческих задач, мастер-классы, конкурсы практических работ с их обсуждением, тренинги, ролевые игры, кейс-метод (разбор конкретных производственных ситуаций), творческие мастерские или группы, практические групповые и индивидуальные упражнения, педагогические студии, встречи с приглашенными специалистами и др.

Приведу описание некоторых интерактивных форм и методов.

«Круглый стол» – вид семинара-практикума. Во время его проведения обсуждается проблема, которую предлагает организатор. Особое размещение участников по кругу позволяет всем чувствовать себя в равном положении, что обеспечивает деловое сотрудничество и взаимодействие.

Эвристическая беседа позволяет обмениваться опытом между воспитателями. Такая беседа детально раскрывает отдельные положения изученной методической литературы, выявляет ошибки в суждениях, степень понимания и усвоения новой информации, дает разъяснения по вопросам, в большей мере интересующим педагогов. При организации эвристической беседы, целесообразно чередовать высказывания опытных и начинающих воспитателей, рекомендует Н. А. Кочетова [44].

Дискуссия отличается от беседы тем, что подразумевает борьбу мнений, постановку спорных вопросов. Много дополнительных вопросов обсуждается в ходе дискуссии, количество и содержание которых невозможно предугадать заранее.

Деловая игра – относится к обучающей форме, в которой участники наделяются определенными ролями. В такой форме работы создаются искусственные ситуации, направленные на решение учебной задачи, так определяют деловую игру авторы М. П. Нечаев, Г. А. Романова [34]. Деловая игра может выступать в качестве одного из возможных вариантов проведения традиционных методических и педагогических советов, педагогической консультации или консилиума и т.д.

«Мозговой штурм» – форма работы, предполагающая процедуру решения задачи в два этапа: на первом – выдвигаются идеи, на втором – идеи конкретизируются и развиваются. В ходе «мозгового штурма» вырабатывается правильная точка зрения на определенные вопросы педагогической теории и практики, развивается творчество и практические навыки. Участники такой формы свободны в своих размышлениях. Правила «мозгового штурма» запрещают негативную обратную связь и замечания,

поэтому педагоги работают без напряжения. Это позволяет им раскрепоститься, настроиться на позитивные эмоции.

Педагогический тренинг – это форма специально организованных действий, в ходе которых решаются вопросы формирования у участников определенных профессиональных знаний, умений, отношений; создания установки на творчество, на поиск, самостоятельный выбор решения; повышение познавательной активности.

Игры-соревнования. Соревнование – это не развлечение. Соревнование опирается на положительные эмоции, вызванные победой. Оно основано на естественных потребностях человека к соперничеству и приоритету и направлено на воспитание нужных человеку и обществу качеств. Развивать творческую активность, целеустремленность, настойчивость, волю возможно через правильно организованную соревновательную деятельность. Коллективные соревнования способствуют формированию чувства долга, взаимопомощи, ответственности перед коллективом и за коллектив. В соревновании заложен большой нравственный потенциал: надо учиться уважать соперника, уметь не только выигрывать, но и достойно проигрывать. [34].

«Коучинг-сессия» – интерактивное общение, развивающее консультирование, дискуссия (вопрос - ответ). Здесь педагог не получает советов и рекомендаций, а только отвечает на вопросы, которые ему задает консультант, и сам находит и пути для решения проблем. Конфуций говорил: «Давай наставления только тому, кто ищет знаний. Оказывай помощь только тому, кто не умеет внятно высказывать свои заветные думы. Обучай только того, кто способен, узнав про один угол квадрата, представить себе остальные три». В процессе «коучинг-сессии» осуществляется индивидуальная поддержка педагогов, которые ставят перед собой задачу профессионального и личностного роста, повышения персональной эффективности.

Применение технологий коллективной творческой деятельности могут способствовать повышению уровня внешней положительной мотивации. Общая деятельность, осуществляемая и организуемая членами коллектива на пользу себе и всем, характеризуется самой высокой деятельностно-созидательной позицией участников, гуманистической направленностью на развитие личности в коллективе и опосредованным педагогическим руководством.

В методической работе МБДОУ ПГО №40 помимо применения групповых форм и методов, особое внимание нужно уделить индивидуальным формам работы с педагогами. В ходе исследования выявилось у педагогов наличие таких мотивационных комбинаций, когда внутренняя мотивация равна внешней отрицательной, либо внешняя отрицательная больше внешней положительной мотивации. Это может говорить о неуверенности педагогов в успешности своей деятельности, боязни допуска ошибок, недостатке знаний или профессиональной компетентности. У каждого педагога могут быть разные причины, выяснить которые возможно с помощью индивидуальной работы. Решение проблем, вызывающих затруднение или интерес у конкретного педагога, позволит последнему комфортно чувствовать себя на групповых мероприятиях и позволит настроиться на эффективную педагогическую деятельность.

Традиционно выделяются такие формы индивидуальной работы, как индивидуальные консультации, беседы, наставничество, взаимопосещения, самообразование.

Наблюдение воспитательно-образовательного процесса с детьми в группах старшим воспитателем лежит в основе индивидуальных форм работы. Каждое наблюдение завершается беседой.

Беседа – одна из индивидуальных форм методической работы наиболее часто используемых в работе с педагогами. Уточнение позиций, взглядов педагога на процесс воспитания и образования детей является целью беседы. Так же в ходе беседы выявляется уровень владения воспитателя

самооценкой, развивается педагогическая рефлексия, даются рекомендации, направленные на совершенствование наблюдаемых аспектов педагогической деятельности, дает работа Л. М. Волобуевой [10].

Система работы старшего воспитателя должна предусматривать организацию самообразования педагогов. Это еще один направляющий и содержательный прием индивидуальной работы.

Использование различных как традиционных, так и интерактивных форм и методов в методической работе данного дошкольного образовательного учреждения в сочетании с индивидуальными будет способствовать повышению профессионализма и педагогического опыта у молодых педагогов и педагогов с небольшим стажем работы.

В то же время педагоги со стажем и опытом педагогической деятельности получают возможность передавать свои знания и умения другим специалистам. Они должны быть заинтересованы в «новом» поколении педагогов. Отсюда необходимость развития в коллективе чувства поддержки и взаимопонимания.

При планировании методической работы в МБДОУ ПГО №40 необходимо ставить четкие цели и задачи при реализации методов работы, которые позволят получать существенный практический результат по повышению мотивации к профессиональной деятельности и, как следствие, улучшать эффективность работы всего образовательного учреждения.

Оптимально использовать не один или несколько методов работы с педагогами, а объединять их в систему. Примером может служить проведение «Года педагогического мастерства» внутри дошкольной образовательной организации. Для начала необходимо разработать Положение о проведении «Года педагогического мастерства», где будут прописаны все условия и процесс. Далее старшим воспитателем составляется План мероприятия и представляется педагогическому коллективу на педагогическом совете для принятия и корректировки. План может включать как традиционные, так и инновационные методы работы. Также старший

воспитатель может предложить педагогамделиться на творческие объединения для работы над определенными педагогическими проблемами. Свою деятельность эти творческие группы смогут представлять на мероприятиях, предусмотренных планом в течение года. В методическом кабинете необходимо вести мониторинг работы творческих групп (например, стенгазету), где будет наглядно отмечаться факт проведения того или иного мероприятия, а также вестись рейтинг голосования коллег по результатам работы творческих объединений. По итогам года проводится обобщающее мероприятие (может быть в форме концерта, чаепития, игры и т.п.). Предварительно воспитателям предлагается заполнить диагностические карты и карты самоанализа своей деятельности, составленные старшим воспитателем. Результаты анализируются, и выстраиваются рейтинги личные и командные.

Еще одним из вариантов организации методической работы может быть создание Методического клуба. Это клуб творческого и профессионального общения. Организаторами клуба могут являться старший воспитатель и педагог-психолог. Цель работы данного педагогического сообщества: удовлетворение актуальных профессиональных потребностей педагога и обеспечение условий для включения его в творческий поиск, а также повышение мотивации профессиональной деятельности педагога. В рамках деятельности клуба может оказываться как методическая, так и психологическая помощь. Это складывается в систему работы, в основе которой лежит выявление возможностей и затруднений педагогов, определение проблемного поля. Реализуя цели и задачи Методического клуба, необходимо выработать определенные подходы, которые позволят демонстрировать педагогам способность к саморазвитию, самораскрытию, самореализации, сотворчеству. Формы, которые можно применять в работе Клуба достаточно разнообразны: командные игры (деловые, творческие, интерактивные, коммуникативные и пр.); конкурсы методических и педагогических проектов; педагогический калейдоскоп; психолого-

педагогические семинары (тематика семинаров продиктована запросами самих педагогов); психологические и педагогические практикумы; творческий час; День педагогического мастерства; палитра мастерства; оздоровительные семинары; видеолекция; мультимедийная презентация. В процессе работы с педагогами должны использоваться следующие методы: интерактивное общение; ролевое взаимодействие; самоорганизация педагогов; стимулирование эмоционального отклика на общечеловеческие ценности и др. К работе Методического клуба могут быть привлечены и социальные партнеры: музей, центр детского творчества, детская библиотека, музыкальная школа, детская поликлиника.

Выбирая формы или методы методической работы старший воспитатель должен как можно полно изучить технологию их реализации. Планирование методической работы должно быть структурировано по целям, задачам, временным характеристикам и последовательности выполнения. Получить максимальный результат от проведенной методической работы возможно только в случае выполнения всех организационных требований.

Особенность педагогических работников, заключается в том, что они готовы трудиться и не только в целях материального вознаграждения. Для педагогов важным является такой мотив как признание и уважение. Поэтому руководитель и старший воспитатель должны учитывать, что для педагогов, которые очень увлечены содержанием своей деятельности, вознаграждением может являться и нематериальное вознаграждение или поощрение. Нематериальная мотивация персонала – это как раз именно то, что удерживает людей на их рабочих местах.

Е. В. Тверитина пишет, что мотивация – это нечто неосознаваемое, скрытое в оптимизме и удовольствии от работы в сочетании с достижением личных потребностей. Для эффективного мотивирования персонала мало только денежных вложений и повышения заработной платы. Мотивация должна носить индивидуальный характер, это обусловлено различиями



потребностей сотрудников. Следует отметить, мотивация «под одну гребенку» стимулирует лишь посредственную работу [45].

Моральное стимулирование трудовой деятельности заключается в регулировании поведения работника через предметы и явления, отражающие общественное признание, повышающие престиж работника.

Суть регулирования поведения заключается в передаче и распространении информации о результатах и достижениях в трудовой деятельности, заслугах работника перед коллективом или организацией в целом. Такого рода стимулирование запускает в действие мотивацию, которая направлена на реализацию потребности выражать признательность и быть признанным.

Многочисленные исследования показывают, что усилия работников, определенные внутренней мотивационной доминантой, повышают эффективность трудовой деятельности работников. Вот почему не стоит ориентироваться только на материальные стимулы или различные формы обеспечения признания труда работников (всевозможные поощрения, повышение квалификационных категорий в результате аттестации, обобщение передового опыта и т.п.). Важно находить возможности в поддержании интереса педагогов к содержанию работы, к саморазвитию, к участию в управлении коллективом.

В условиях дошкольных учреждений формами повышения нематериального стимулирования сотрудников могут быть:

- привлечение к управленческой деятельности через включение в состав различных советов, комиссий, групп и т.д.;
- привлечение педагогов к коллективному анализу проблем организации;
- повышение статуса образовательного учреждения;
- изменение статуса работника, включение в резерв руководящих кадров;

- перевод на самоконтроль, предоставление большей самостоятельности в действиях, дополнительных полномочий;
- поручение желающим более сложных и ответственных, чем другим педагогам, заданий;
- организация внутрисадовских конкурсов, направление на городские конкурсы;
- рекомендация на присвоение званий;
- благодарственные письма, грамоты; поощрение инициатив, самостоятельности;
- поддержка существующих традиций; совместное проведение досуга (вечера, экскурсии, походы и т.д.);
- поздравление со знаменитыми событиями в жизни педагога;
- ведение доски почета;
- предоставление возможности регулярно повышать квалификацию, направление на курсы по перспективным направлениям педагогической деятельности;
- привлечение к участию в инновационной деятельности;
- информация о педагогах и организации в местных средствах массовой информации и др.

Особенно применение форм нематериального стимулирования может быть значимо по отношению к молодым сотрудникам, которые скорее, чем их более опытные коллеги, готовы покинуть учреждение, если трудовая деятельность в нем не обеспечивает удовлетворение их потребностей. И опять же важно не забывать, что все люди мотивируются разными факторами. Залог успеха состоит в том, чтобы дать сотрудникам то, чего они действительно хотят, к чему стремятся.

В ходе исследования было выявлено, что для педагогов немалое значение имеет и их денежный заработок, т.е. имеет место материальная мотивация. Материальная мотивация связана с оплатой трудовой деятельности, к ней относят: заработную плату, премирование, бонусы.

Стремительное развитие жизни в современных условиях подтверждает: необходимы новые модели оплаты труда, дающие простор развитию личной материальной заинтересованности и недопускающие уравниловку. Здесь в организацию эффективной методической работы, как важнейшего аспекта управления, напрямую должен подключаться руководитель. Задачей старшего воспитателя и руководителя становится разработка критериев материального стимулирования в системе эффективного контракта. При этом необходимо не просто обеспечить материальную заинтересованность в определенных результатах труда, но и заинтересованность своих работников в повышении эффективности труда.

Идеи справедливости – главный идеологический смыслообразующий принцип в управлении дошкольной образовательной организации. Это будет служить для работников неким психологическим гарантом материального вознаграждения за приложенные трудовые усилия и позволит сформировать необходимые предпосылки для психологической настроенности сотрудников на выполнение своих прямых функциональных обязанностей. Основой настроенности являются различные варианты оплаты труда и реальная возможность материальной заинтересованности педагогов. Интерес педагогов должен выражаться не только в удовлетворении запроса родителей за счет расширения перечня предоставляемых услуг на платной основе, но и должен иметь свое проявление в ответственности за качество этих услуг.

В процессе создания системы стимулирования в дошкольном образовательном учреждении руководителю необходимо придерживаться последовательного выполнения следующих действий:

- определение результатов труда, за которые будет поощрены сотрудники, разработка критериев их оценки;
- изучение мотивов трудовой деятельности работников, их ожиданий;
- выявление возможностей организации в удовлетворении ожиданий сотрудников;

- разработка схемы поощрения работников за достижение заданных в деятельности целей;
- ознакомление сотрудников с содержанием системы стимулирования и обеспечение ее принятия путем совместного обсуждения;
- отслеживание эффективности и корректирование системы стимулирования.

В нашем детском саду совместно с профсоюзным комитетом был разработан локальный акт – Положение о новой системе оплаты труда работников в соответствии с постановлением Главы Полевского городского округа от 07.07.2014 № 1236 «Об утверждении Примерного положения об оплате труда работников муниципальных образовательных учреждений Полевского городского округа, подведомственных органу местного самоуправления Управление образованием Полевского городского округа», законом РФ «Об образовании», Трудовым Кодексом РФ. При составлении документа руководствовались Уставом учреждения, Коллективным договором, Правилами внутреннего трудового распорядка, а также были учтены предложения коллектива.

На основании Положения об оплате труда сотрудникам устанавливаются должностные оклады в соответствии с их уровнем профессиональной подготовки. К должностным окладам устанавливаются ниже перечисленные повышающие коэффициенты:

- за квалификационную категорию;
- за специфику работы;
- персональный повышающий коэффициент (до 2,0).

Кроме этого, установлены выплаты стимулирующего характера, обеспечивающие поощрение работников учреждения за эффективность труда и профессиональные достижения. К такого рода выплатам относятся следующие:

- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- выплаты за соблюдение требований нормативных документов;

- выплаты за качество выполняемых работ;
- выплаты за организацию работы с родителями;
- выплаты за участие в спортивных мероприятиях Управления образованием;
- выплаты за стаж непрерывной работы в учреждениях образования;
- премиальные выплаты по итогам работы и т.д.

Стимулирование работников учреждения осуществляется на основании критериев оценки профессиональной деятельности работников.

В дошкольной образовательной организации создана комиссия по распределению стимулирующих выплат включает в себя семь человек: председатель (заведующая), специалисты (старший воспитатель, специалист по охране труда, главный бухгалтер), представители от педагогов и председатель профсоюзного комитета.

Заседания комиссии по распределению стимулирующих выплат в соответствии с критериями проходят ежемесячно. Предварительно каждому работнику предлагается заполнить Индивидуальную карту для определения размера стимулирующих выплат и представить комиссии на рассмотрение. По итогам заседания, каждый член коллектива имеет возможность получить полную информацию по обоснованию утвержденной к получению суммы. Разработанные критерии могут пересматриваться по мере поступления и их обсуждения.

Для каждой категории работников разработаны индивидуальные карты, предусматривающие самооценку результатов труда в баллах и оценку комиссии в соответствии с основанием. В Приложении 1 приведен пример индивидуальной карты для определения стимулирующих выплат воспитателям.

За непродолжительное время использования критериев для определения стимулирующих выплат, выявился парадоксальный факт: материальное вознаграждение может оказывать и отрицательное воздействие. Он может иметь свое проявление в тех случаях, когда человек

все время получает материальную награду (например, в виде стимулирующих выплат или премии), которая не возрастает. То со временем материальное поощрение теряет свою мотивационную нагрузку, т.е. перестает действовать, если оно не будет постоянно увеличиваться, а это невозможно. В этой ситуации большое влияние на человека оказывает то, что мотивационный комплекс постоянно меняется. Таким образом, мы вновь возвращаемся к важности и необходимости постоянного изучения мотивационно-ценностного комплекса сотрудников.

Проблема мотивации в большинстве образовательных учреждений нашей страны решается в основном в сторону материального стимулирования. В результате, это приводит к скачкообразным показателям, а не к реальному повышению производительности труда. Анализ научных исследований показывает, повышение оплаты труда благотворно влияет лишь на момент повышения. Через некоторое время, если нет нового повышения оплаты труда, работники привыкают, этот стимул уже не работает и требуется новое повышение. В современных условиях финансовые ресурсы образовательной организации ограничены, поэтому материальная мотивация персонала не должна занимать ведущую позицию, как считает Е. В. Тверитиной [45].

В дошкольной образовательной организации возможно применять материальное стимулирование не только в денежной форме, но и с помощью неэкономических стимулов:

- нефинансовые материальные вознаграждения (сувениры, подарки);
- проведение корпоративных мероприятий за счет учреждения (досуги, экскурсии);
- витаминизация сотрудников;
- вознаграждения, связанные с изменением рабочего места (эргономика).

Материальные и нематериальные стимулы должны активно дополнять друг друга в системе стимулирования персонала. Она станет эффективной, если будет основана на совокупности правовых норм, закрепляющих управленческие методы и средства воздействия на персонал с целью усиления мотивации, правомерного поведения и поощрения развития нужных для организации форм отношений, отмечает в работе А. Я. Кибанов [21].

Итак, на практике подтверждается научное доказательство, что самым мощным мотивирующим средством трудового поведения педагога является интерес к работе, принимая во внимание мотив самоутверждения. Педагоги тем больше будут стремиться к интересной работе, чем больше знаний они имеют, чем выше их квалификация. В интересной работе человек имеет возможность самоактуализировать свои способности, реализовать свой психологический потенциал. Удовлетворение может приносить содержание работы, её процесс, а не только материальное вознаграждение за труд. Этому способствует разработанная в дошкольном образовательном учреждении система методической работы.

Сегодня детский сад можно назвать инновационной моделью, открытой системой, представляющей собой комплекс сервисных услуг, которые дошкольное образовательное учреждение предоставляет всем участникам образовательного процесса. Это и образовательный сервис, психологический сервис, предметно-методический сервис, управленческий сервис, мониторинговый сервис, имеющий высокий имидж среди дошкольных образовательных учреждений города и родителей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ психолого-педагогической литературы показал, что проблеме мотивации профессиональной и трудовой деятельности уделяется много внимания. Исследованием и диагностикой данного вопроса занимались многие зарубежные и отечественные ученые. В теоретической практике сформулированы ключевые понятия мотивации трудовой деятельности и описана сущность самого процесса мотивации. Теоретические основы мотивации заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Эти теории имеют свои недостатки, которые порождают их критику. Поэтому, целостную картину изучения мотивации можно получить при интегрированном подходе с учетом нескольких теорий. Общим является то, что в теориях мотивации выявлена неразрывная связь мотивации с физиологическими и социальными потребностями человека. Мотивация делает поведение человека целенаправленным, и его целью будет являться то, что сможет привести к ликвидации испытываемого состояния потребности в чем-либо. Выявлено, что высокая отдача от работников возможна лишь в том случае, если они будут заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это может выполняться тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей.

Теоретическая часть работы позволила выяснить, что мотивационная сфера человека очень сложна и неоднородна, ее очень трудно измерить, при этом она способна быстро меняться. Система мотивации человека оказывает большое влияние не только на его поведенческие особенности, но и, как динамическая характеристика личности, на структуру личности человека в целом, определяет общую направленность личности, стремления человека, его жизненный путь, и, конечно же, профессиональную деятельность.

Существует ряд факторов, способных влиять на мотивацию профессиональной деятельности как в сторону ее усиления, так и в сторону



ослабления. В данной работе мотивационные факторы рассматривались относительно педагогических работников дошкольной образовательной организации. В результате были выделены показатели мотивации педагогической деятельности. Особенность этих показателей заключается в том, что у педагогов не всегда основу мотивации к профессиональной деятельности составляют потребности сначала низкого уровня (физиологические потребности), а затем более высокого (социальные потребности). Выяснилось, что специфическим условием, оказывающим положительное влияние на мотивацию профессиональной деятельности педагогических работников, является грамотная организация методической работы в дошкольном образовательном учреждении.

Важно также отметить значимость знаний о мотивации в управленческой деятельности руководства организации, заинтересованной в повышении производительности труда своих сотрудников, их полной отдаче на предприятии. Изучение теории мотивации позволяет определить механизмы стимулирования труда сотрудников, при этом способствуя не только качественному выполнению ими функциональных обязанностей, но и, что более результативно, проявлению при этом творчества.

Мотивационную среду можно рассматривать как мощный рычаг в управлении организацией. Для ее создания руководитель четко знает и понимает, какие мотивационные факторы побуждают педагогов конкретной дошкольной образовательной организации. Это необходимо для планирования управленческой деятельности и своевременной ее коррекции. Создание мотивационной среды дает возможность руководителю повышать эффективность и профессионализм персонала без особых материальных вложений. Мотивированная команда – это укрепление имиджа и репутации образовательного учреждения, а также сохранение конкурентных позиций; мотивированные работники – это залог успеха образовательного учреждения в достижении главной цели: предоставления качественной услуги, пишет Е.В. Тверитина [45].

Понимание и применение на практике системы мотивирующих мероприятий приведет не только к общему повышению результатов и эффективности работы организации, но и к удовлетворенности работой самих сотрудников, улучшению психологического климата, общего настроения работников, и, как следствие, опять же, к увеличению производительности самой организации. Грамотный руководитель должен четко знать, что не все сотрудники мотивированы одинаково. Поэтому он должен точно распознавать актуальные мотивы каждого из своих сотрудников и стараться по возможности удовлетворить потребности индивидуально.

В данной работе представлена методика, позволяющая выделить ведущий тип мотивации к профессиональной деятельности педагогических работников. С использованием диагностики мотивации профессиональной деятельности педагогов по методике К. Замфир в модификации А. Реана было проведено исследование в Муниципальном дошкольном образовательном учреждении Полевского городского округа «Детский сад №40 общеразвивающего вида». По результатам исследования были подобраны различные формы и методы методической работы в дошкольной образовательной организации, оказывающие воздействие на мотивационные комплексы педагогов с целью повышения уровня мотивации к профессиональной деятельности.

Для получения максимальных результатов от методической работы в дошкольном образовательном учреждении необходимо тщательное планирование с учетом психологических и мотивационно ценностных особенностей каждого педагога. Эффективность методической работы по повышению мотивации у педагогических работников дошкольной образовательной организации может быть увеличена через включение в общую мотивационную систему организации материального и нематериального стимулирования работников.

Изучения в области мотивации должны быть продолжены в исследованиях современных психологов, так как актуальность этой темы очевидна и практически значима.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аتماхова, Л. Н. Организация методической работы в дошкольных образовательных учреждениях: теория и практика [Текст]: учебное пособие / Л. Н. Аتماхова; Урал. гос. пед. ун-т. – Екатеринбург, 2009. – 167 с.
2. Бакурадзе, А. В. Мотивация труда педагогов [Текст] / А. В. Бакурадзе. – М.: Сентябрь, 2005. – 192 с.
3. Безрукова, Е. В. Подходы к планированию и организации работы в ДОУ [Текст] / Е. В. Безрукова, А. А. Иванова // Управление ДОУ. – 2011. – № 8. – С.12.
4. Белая, К. Ю. Методическая работа в ДОУ: Анализ, планирование, формы и методы [Текст] / К. Ю. Белая. – М.: ТЦ Сфера, 2008. – 96 с.
5. Бордовская, Н. В. Педагогика [Электронный ресурс] Учебник для вузов // Н. В. Бордовская, А. А. Реан. – СПб.: Питер, 2000. – 304 с. – (Серия «Учебник нового века»). URL: [http://pedlib.ru/Books/1/0152/1\\_0152-244.shtml#book\\_page\\_top/](http://pedlib.ru/Books/1/0152/1_0152-244.shtml#book_page_top/) (дата обращения 15.05.2016).
6. Васильева, Л. И. Управление коллективом воспитателей с разными стратегиями работы [Текст] / Л. И. Васильева // Управление ДОУ. – 2011. – № 8. – С. 60–63.
7. Википедия – свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.wikipedia.org> (дата обращения 15.05.2016).
8. Виноградова, Н. А. Методическая работа в дошкольном образовательном учреждении [Текст]: Учебник / Н. А. Виноградова, Н. В. Микляева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 219 с.
9. Виноградова, Н. А. Методическая работа в ДОУ. Эффективные формы и методы [Текст]: метод. пособие / Н. А. Виноградова, Н. В. Микляева, Ю. Н. Родионова. – 2-е изд. – М.: Айрис – пресс, 2009. – 192 с.
10. Волобуева, Л. М. Работа старшего воспитателя ДОУ с педагогами [Текст] / Л. М. Волобуева. – М.: ТЦ Сфера, 2004. – 96 с.

11. Диагностика профессионального становления личности [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие // сост. Я. С. Сунцова, О. В. Кожевникова. Часть 3. – Ижевск: Издательство «Удмуртский университет», 2012. – 144 с. URL: <http://elibrary.udsu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/8934/2012196.pdf?sequence=1> (дата обращения 30.05.2016).
12. Доскова, Л. С. Управление персоналом [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-reading.club/book.php?book=81554> (дата обращения 30.05.2016).
13. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: учебное пособие / А. П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2008. – 464 с.
14. Езопова, С. А. Менеджмент в дошкольном образовании [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / С. А. Езопова. – М.: Академия, 2003. – 320 с.
15. Захараш, Т. Б. Современное обновление содержания подготовки воспитателя [Текст] / Т. Б. Захараш // Дошкольное воспитание. – 2011. – № 12. – С. 74.
16. Захарова, Т. И. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: учебно-методический комплекс / Т. И. Захарова, С. В. Гаврилова. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2010. – 264 с.
17. Зимняя, И. А. Педагогическая психология [Текст] / И. А. Зимняя. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. – 480 с.
18. Зубкова, Е. Н. Методическая работа в ДОУ как фактор управления качеством воспитательно-образовательного процесса [Текст] // Актуальные задачи педагогики: материалы IV междунар. науч. конф. (г. Чита, октябрь 2013 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. — С. 38-41.
19. Ильин, Г. Л. Социология и психология управления [Текст]: учебное пособие для студ. высш. пед. учеб. Заведений / Г. Л. Ильин. – М.: Издательский центр «Академия», 2005. – 192 с.

20. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Электронный ресурс]. URL: [http://sbiblio.com/BIBLIO/archive/ilin\\_motiv/08.aspx](http://sbiblio.com/BIBLIO/archive/ilin_motiv/08.aspx) (дата обращения 15.05.2016).
21. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]. URL: <http://econom-lib.ru/4.php> (дата обращения 19.05.2016).
22. Кинан, К. Эффективная мотивация [Текст] / К. Кинан; [пер. с англ. М.В. Курилюк]. – М.: Эксмо, 2007. – 80 с.
23. Климентьева, З. А. Методическая работа в дошкольной образовательной организации [Текст]: краткий конспект лекций / З. А. Климентьева; Каз.федер.ун-т. – Казань, 2013. – 52 с.
24. Кондратьев, М. Ю. Азбука социального психолога-практика [Текст] / М. Ю. Кондратьев, В. А. Ильин. – М.: ПЕР СЭ, 2007. – 464 с.
25. Корсинин, Р. Психологическая энциклопедия [Текст] / Р. Корсинин, А. Ауэрбах. – СПб.: Питер, 2006. – 1096 с.
26. Кузовлева, Н. В. Психология педагогической деятельности [Текст]: учебно-наглядное пособие. / Н. В. Кузовлева, В. П. Кузовлев, А. О. Кошелева. Часть 2. Педагогическая деятельность. – Елец: ЕГУ им. И.А. Бунина, 2011. – 56 с.
27. Кулагина, И. Ю. Педагогическая психология [Текст]: учебное пособие для вузов / И. Ю. Кулагина. – М.: Академический проект; Трикста, 2011. – 314 с.
28. Леонтьев, А. Н. Потребности, мотивы и эмоции [Текст] / А. Н. Леонтьев. – М.: Изд-во МГУ, 1971. – 289 с.
29. Лепешева, Е. М. Мотивирование педагогов ОУ [Текст] / Е. М. Лепешева // Справочник заместителя директора школы. – 2010. – №5. – С. 79-84.
30. Лялина, Л. А. Планирование работы старшего воспитателя ДОУ [Текст] / Л. А. Лялина. – М.: Сфера, 2012. – 80 с.

31. Мадеева, И. Э. Мотивация профессионального развития и методическое сопровождение педагогов в условиях ДООУ [Текст] / И. Э. Мадеева, И. Ю. Кузнецова, И. М. Волкова // Педагогическое мастерство: материалы VII междунар. науч. конф. – М.: Буки-Веди. – 2015. – № 11. – С. 88-91.
32. Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.
33. Немов, Р. С. Психология. В 3-х кн. Кн.2: Психология образования [Текст]: учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений. / Р. С. Немов. – 4-е изд. – М.: Гуманитар. изд. центр ВЛАДОС, 2007. – 606 с.
34. Нечаев, М. П. Методическая деятельность дошкольной образовательной организации в реализации ФГОС ДО [Текст] Учебно-методическое пособие / М. П. Нечаев, Г. А. Романова. – М.: УЦ «Перспектива», 2015. – 212 с.
35. Поникаровская, Е. А. Роль руководителя в создании благоприятного психологического климата коллектива [Электронный ресурс]. URL: <http://slob-mk.narod.ru/> (дата обращения 06.06.2016)
36. Психологический словарь [Текст] / под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Политиздат, 1990. – 494 с.
37. Реан, А. А. Психология изучения личности [Электронный ресурс]: учебное пособие. – СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 1999. – 288 с. URL: <http://www.studfiles.ru/preview/2229240/> (дата обращения 10.05.2016).
38. Реан, А. А. Психология и психодиагностика личности: Теория, методы исследования, практикум [Текст] / А. А. Реан. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2006. – 255 с.
39. Ричи, Ш. Управление мотивацией [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / Ш. Ричи, П. Мартин; пер. с

англ. [Е. Э. Лалаян] под ред. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 399с.

40. Рогалева, Н. А. Особенности мотивации в трудовом коллективе ДОУ [Текст] / Н. А. Рогалева // Управление дошкольным образованием.– 2005. – №7. – С.17-31.

41. Самсоненко, Л. С. Развитие профессиональной мотивации педагогов дошкольного образования в условиях реализации ФГОС [Электронный ресурс] / Л. С. Самсоненко, Л. Ю. Шавшаева // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=13879> (дата обращения 10.06.2016).

42. Скоролупова, О. А. Планирование как один из этапов методической работы в дошкольном образовательном учреждении [Текст] / О. А. Скоролупова. – М.: «Издательство Скрипторий», 2003, 2008. – 104 с.

43. Соломанидина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 312 с.

44. Справочник старшего воспитателя [Текст] / авт.- сост. Н. А. Кочетова. – Волгоград: Учитель, 2013. – 301 с.

45. Тверитина, Е. В. Нематериальные способы мотивации персонала в дошкольном образовательном учреждении [Электронный ресурс] / Е. В. Тверитина // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. LVIII междунар. науч.-практ. конф. № 2(56). – Новосибирск: СибАК, 2016. URL: <http://sibac.info/conf/econom/lviii/46666> (дата обращения 30.05.2016).

46. Фалюшина, Л. И. Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении [Текст]: пособие для руководителей ДОУ / Л. И. Фалюшина. – М.: АРКТИ, 2003. – 262с.



47. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/70512244/>. Доступ из справ.-правовой системы ГАРАНТ.

48. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/70291362/> Доступ из справ.-правовой системы ГАРАНТ.

49. Чалых, Д. А. Мотивация и деятельность [Текст] / Д. А. Чалых. – М.: Лаборатория Книги, 2012. – 149 с.

50. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] / С. А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

51. Шаховой, В. А. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: учебное пособие, 4-е изд. / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. – М.-Берлин: Директ - Медиа, 2015. – 425с.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица 4

## Индивидуальная карта воспитателей для определения размера стимулирующих выплат

Воспитатель Ф.И.О. сотрудника:						
№	Критерии	Показатели критериев	Кол-во баллов	Само-оценка	Основание	Оценка комиссии
1	Организация работы по укреплению здоровья и физкультурно - оздоровительной деятельности воспитанников в	Соблюдение нормативных требований по организации режимных моментов в воспитательно-образовательной деятельности (273-ФЗ, СанПиН, ОТ и ТБ). Соблюдение инструктажей по охране жизни и здоровья детей и организация безопасных условий во всех видах деятельности воспитанников. Отсутствие травм.	0,5 б 0,5 б 0,5 б			
		Заболеваемость. Кол-во баллов: До 10% - 1,5 б От 11 до 20% - 0,5 б Свыше 21% - 0 б				
		Здоровьесберегающая и здоровьеформирующая деятельность с учетом индивидуальных особенностей дошкольников через реализацию современных здоровьесберегающих программ и технологий	0,5 б			
		Организация и проведение прогулки в соответствии с требованиями методических рекомендаций и СанПиН	0,5 б			

Продолжение таблицы 4

2	Реализация мероприятий, обеспечивающих взаимодействие с родителями обучающихся, государственное-общественное управление	Проведение мероприятий с родителями: сопровождение в образовательном процессе – собрания, конференции, родительские клубы и др. (вовлечение родителей в образовательный процесс не менее 70% от списочного состава родителей)	0,5 б			
		Оценка качества работы педагога со стороны родителей (законных представителей) воспитанников.	0,5 б			
		Отсутствие обоснованных жалоб со стороны родителей.	0,5 б			
		Организация и систематический контроль за поступлением родительской платы за содержание ребенка в ДООУ (отсутствие задолженности)	0,5 б			
		Привлечение благотворительных средств	1 б			
3	Создание элементов образовательной инфраструктуры	Подготовка к проведению досугов, развлечений, праздников для детей (оформление помещений, исполнение ролей, изготовление атрибутов, костюмов)	0,5 б – 1 б			
		Развитие, организация и пополнение развивающей среды в группе и учреждении, оформление стендов и др. Участие в благоустройстве территории учреждения	0,5 б			
		Подготовка информации документов для сайта учреждения	0,5 б			

Продолжение таблицы 4

4	Работа с детьми из социально неблагополучных семей	Своевременное выявление семей, находящихся в социально опасном положении, а также семей «группы риска». Патронаж семьи, находящейся в социально опасном положении или «группе риска», индивидуальная работа с ребенком, оказание консультативной и профилактической помощи семье.	0,5 б			
5	Инновационная деятельность	Организация (участие) системных исследований, мониторинга индивидуальных достижений обучающихся с ФГОС (2 раза в год)	0,5 б			
		Разработка и реализация основной рабочей образовательной программы в соответствии с ФГОС	0,5 б			
		Реализация дополнительных проектов (экскурсионные, групповые, социальные и индивидуальные) в соответствии с комплексно-тематическим планированием ДОУ, использование ИКТ-технологий в учебном процессе.	0,5 б			
6	Профессиональная культура педагога	Осуществление взаимодействия между специалистами, воспитателями, родителями: проведение совместных мероприятий, выполнение воспитателями рекомендаций специалистов	0,5 б			

Продолжение таблицы 4

		Участие и победа в конкурсах разного уровня	0,5 б – 1 б			
		Наличие опубликованных материалов на разных уровнях Распространение педагогического опыта воспитателя в профессиональном сообществе на различном уровне (городском, муниципальном, региональном, федеральном, международном)	0,5 б – 1 б			
		Участие педагогов в интернет-конкурсах (городских, муниципальных, региональных, федеральных, международных)	0,5 б			
7	Результативность работы с воспитанниками	Участие воспитанников в различных конкурсах, соревнованиях	0,5 б			
		Победы воспитанников в различных конкурсах соревнованиях	1 б			
		Работа с одаренными детьми	0,5 б			
		Работа с детьми с ОВЗ, детьми-инвалидами	0,5 б			
		Выполнение месячного плана по детодням (посещаемость). Кол-во баллов: Свыше 99,9% - 1,5 б 90- 99,9% - 1,0 б 80-89% - 0,5 б				
8	Превышение объема выполняемой работы	Участие в деятельности рабочих групп по различным направлениям, проектная деятельность совместно со специалистами ДОУ	0,5 б			
		Выполнение поручений руководителя, не связанных с основной деятельностью. Общественная работа	0,5 б			

Продолжение таблицы 4

9	Высокий уровень трудовой и исполнительской дисциплины	Отсутствие замечаний администрации ДОУ (заведующего, старшего воспитателя, специалиста по ОТ, мед.работника, зам.зав. по АХЧ)	0,5 б			
		Наличие и своевременное ведение в соответствии с требованиями ДОУ всей рабочей документации воспитателя. Своевременная сдача отчетной документации для всех специалистов ДОУ	0,5 б			

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт педагогики и психологии детства

#### ОТЗЫВ

руководителя выпускной квалификационной работы  
«Методическая работа в дошкольной образовательной организации  
как условие повышения мотивации профессиональной деятельности педагогов»  
студента Яшиной Надежды Владимировны,  
обучающейся по ОПОП «Педагогическое образование»  
профиль «Управление дошкольным образованием» заочной формы обучения

Студент при подготовке выпускной квалификационной работы проявил готовность корректно формулировать и ставить задачи своей деятельности. В процессе выполнения квалификационной работы студентом были проанализированы теоретические источники, что позволило сделать обоснованные обобщения материала по теме исследования. Студент самостоятельно с применением целесообразно отобранного педагогического инструментария выполнил диагностику мотивации педагогов ДОО и на основании полученных данных сформулировал и обосновал условия организации методической работы, способствующие повышению мотивации профессиональной деятельности педагогов ДОО.

В процессе написания ВКР студент в полной мере проявил такие личностные качества, как заинтересованность, самостоятельность, ответственность, добросовестность, аккуратность. Яшина Н.В. умеет рационально планировать время выполнения и соблюдать порядок этапов исследовательской работы. Написание ВКР выполнялось строго по графику, автор систематично консультировался с руководителем, учитывал все замечания и рекомендации. Показал высокий уровень работоспособности, прилежания.

Содержание ВКР хорошо систематизировано, в каждом параграфе присутствуют выводы, отражающие основные положения исследования. Все параграфы содержательно наполнены, материал подобран интересный, полностью раскрывающий тему исследования, выстроен логично, грамотно, с полным соблюдением этики цитирований. Выдержан научный стиль изложения. Представлены необходимые гистограммы, таблицы. Оформление списка литературы соответствует требованиям, количество источников является необходимым и достаточным для ВКР бакалавра. Автором самостоятельно и в полном объеме выполнена опытно-поисковая работа, которая имеет практическую значимость для воспитателей ДОО.

В процессе работы над темой студент продемонстрировал умение делать самостоятельные обоснованные и достоверные умозаключения, умение анализировать и обобщать научную литературу профессиональной направленности. Заключение ВКР соотносено с задачами исследования и отражает основные итоги работы.

#### ОБЩЕЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выпускная квалификационная работа студента Яшиной Надежды Владимировны соответствует требованиям, предъявляемым к квалификационной работе выпускника Института педагогики и психологии детства УрГПУ, и рекомендуется к защите.

Ф.И.О. руководителя ВКР  
Должность  
Кафедра  
Уч. звание  
Уч. степень

Емельянова Марина Николаевна  
доцент  
педагогики и психологии детства  
доцент кафедры педагогики и психологии детства  
канд. пед. наук

Подпись \_\_\_\_\_

Дата 16.11.17

## НОРМОКОНТРОЛЬ

ФИО Яшина Надежда Владимировна

Кафедра ИПД

результаты проверки нормоконтроль пройден

Дата 1.11.2017

Ответственный  
нормоконтролер

Дымова  
(подпись)

Дымова Д.В.  
(ФИО)

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

о результатах проверки ВКР системой «Антиплагиат».

На основании контракта с ЗАО «Анти-Плагиат» № 3/5-17 от 09.03.2017 года  
«Обеспечение доступа к информации системы автоматизированной проверки  
текстов «Антиплагиат» проверена работа студента УрГПУ

ФИО ВКР\_2017\_Яшина\_НВ

института/факультета ИПИПД получены следующие результаты:

Оригинальный текст составляет 62.83%

Дата 01.11.2017

Ответственный  
подразделения

Т.В. Якулина  
подпись